Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in Economia degli Scambi Internazionali

Tesi di Laurea

Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

Il sistema integrato di controllo di gestione per le decisioni interne

Relatore
Ch.ma Prof.ssa Maria Silvia Avi

Laureanda
Silvia Dal Mas
Matricola 810730

Anno Accademico
2011 / 2012

"Non esiste vento favorevole
per il marinaio che non sa dove andare"
- *Lucio Anneo Seneca*

Desidero ringraziare tutte le persone che a vario titolo hanno contribuito alla stesura di questo lavoro, grazie al loro sostegno quotidiano e costante. Il vostro incoraggiamento e la vostra fiducia in me sono stati un supporto insostituibile per il raggiungimento di questo traguardo.

Indice

ELENCO DELLE FIGURE ..... **V**

ELENCO DELLE TABELLE ..... **VI**

INTRODUZIONE **1**

CAPITOLO 1 – IL CONTROLLO DI GESTIONE ED IL SUPPORTO INFORMATIVO **5**

1. TURBOLENZA AMBIENTALE, CONTROLLO ED INFORMAZIONI: LE NUOVE SFIDE 5
2. DEFINIZIONE ED INQUADRAMENTO DEL CONCETTO DI CONTROLLO 7
   Controllo strategico *10*
   Controllo organizzativo *12*
   Controllo esecutivo *16*
   Controllo direzionale *16*
   Controllo operativo *18*
3. IL CONTROLLO DI GESTIONE 18
   Controllo antecedente *21*
   Controllo concomitante *22*
   Controllo susseguente *22*
   Meccanismi di controllo *23*
4. LE PRINCIPALI TAPPE DELL'EVOLUZIONE STORICA DEL CONCETTO DI CONTROLLO DI GESTIONE 27
5. LE COMPONENTI DEL SISTEMA DI CONTROLLO DI GESTIONE 39
   Sub-sistema organizzativo *39*
   Sub-sistema informativo *44*
   Sub-sistema dinamico di processo *44*
6. INTEGRAZIONE ED INTERRELAZIONE TRA LE PARTI DEL SISTEMA DI CONTROLLO DI GESTIONE 45
7. IL SUB-SISTEMA INFORMATIVO NEL DETTAGLIO 49
   Contabilità generale *50*
   Contabilità analitica *50*
   Sistema di budget e di standard *52*
   Sistema delle variazioni *52*
   Sistema di reporting *53*
8. L'INTEGRAZIONE ALL'INTERNO DEL SUB-SISTEMA INFORMATIVO 53

CAPITOLO 2 – ANALISI DI BILANCIO: LA RICLASSIFICAZIONE DEL BILANCIO D'ESERCIZIO PER LE ANALISI ECONOMICO - FINANZIARIE **57**

1. IL BILANCIO D'ESERCIZIO: ASPETTI INTRODUTTIVI 57
   I documenti che compongono il bilancio d'esercizio *58*
   I principi di redazione del bilancio d'esercizio *59*
2. IL RUOLO DELL'ANALISI DI BILANCIO COME STRUMENTO DEL CONTROLLO DI GESTIONE 64
3. UN'OPERAZIONE *SINE QUA NON*: LA RICLASSIFICAZIONE 66
4. LA RICLASSIFICAZIONE DELLO STATO PATRIMONIALE 68
   Riclassificazione dello stato patrimoniale secondo lo schema civilistico *70*
   Riclassificazione dello stato patrimoniale secondo il criterio finanziario *75*
   Riclassificazione dello stato patrimoniale secondo la destinazione degli impieghi ed il vincolo delle fonti *81*
   Riclassificazione dello stato patrimoniale secondo il criterio funzionale *82*
   Riclassificazione dello stato patrimoniale per aree della gestione *83*
5. LA RICLASSIFICAZIONE DEL CONTO ECONOMICO 85
   Riclassificazione del conto economico secondo lo schema civilistico *87*
   Riclassificazione del conto economico a ricavi e costo del venduto *91*
   Riclassificazione del conto economico a valore aggiunto *100*
   Riclassificazione del conto economico a EBIT, EBITDA, EBITDAR, EBITDAX, NOPAT *104*
   Riclassificazione del conto economico a margine di contribuzione *106*
6. CONCLUSIONI 107

CAPITOLO 3 – ANALISI DI BILANCIO: STRUMENTI STATICI PER L'ANALISI DELLA SITUAZIONE FINANZIARIA, PATRIMONIALE E REDDITUALE 109

1. L'ANALISI DI BILANCIO ATTRAVERSO GLI INDICI: NOZIONI INTRODUTTIVE 109
2. ANALISI FINANZIARIO-PATRIMONIALE 112
   Indici di struttura finanziaria e patrimoniale 112
   Indici di situazione finanziaria 125
   Altri indici per l'analisi finanziario-patrimoniale 133
3. ANALISI REDDITUALE 143
   Analisi della redditività globale d'impresa 144
   Analisi della redditività della gestione operativa 149
   Analisi della redditività della gestione non operativa 152
   Analisi della redditività della gestione patrimoniale e finanziaria attiva 154
   Analisi della redditività della gestione caratteristica 156
4. L'IMPATTO ECONOMICO DELL'INDEBITAMENTO: LA LEVA FINANZIARIA 163

CAPITOLO 4 – ANALISI DI BILANCIO: STRUMENTI DINAMICI PER L'ANALISI FINANZIARIA 171

1. L'ANALISI DELLA DINAMICA FINANZIARIA COME INTEGRAZIONE DEI *RATIO* FINANZIARI 171
2. ANALISI DEI FLUSSI FINANZIARI 173
3. LE GRANDEZZE-FONDO DI RIFERIMENTO 177
   Flussi delle risorse finanziarie totali 177
   Flussi monetari (di liquidità) 179
   Flussi finanziari in senso lato 180
4. IL RENDICONTO FINANZIARIO 182
   Evoluzione storica del rendiconto finanziario dalla sua origine al giorno d'oggi 183
   Linee guida per la stesura del rendiconto finanziario in un sistema di controllo integrato 187
   Il rendiconto finanziario secondo il principio contabile internazionale IAS 7 189
   Il rendiconto finanziario secondo il principio contabile nazionale OIC n. 12 195
   Altri schemi di rendiconto finanziario 200

CAPITOLO 5 – ANALISI DEI COSTI E DECISIONI PER IL FUTURO 213

1. INTRODUZIONE 213
2. CONCETTO DI COSTO 215
3. CLASSIFICAZIONE DEI COSTI 217
   Classificazione dei costi secondo il loro comportamento: costi fissi, variabili e semivariabili 218
   Classificazione dei costi secondo le modalità di imputazione: costi diretti, indiretti, speciali e comuni 221
   Classificazione dei costi per le decisioni a scelte alternative: costi sorgenti, cessanti e sunk cost . 223
   Classificazione dei costi secondo la loro manifestabilità: costi effettivi e ipotetici (o standard) 224
   Altre classificazioni 226
4. LE CONFIGURAZIONI DI COSTO: IL *FULL COSTING* ED IL *DIRECT COSTING* 227
   Full costing 228
   Direct costing 237
5. IL MARGINE DI CONTRIBUZIONE 238
   Margine di contribuzione unitario 240
   Margine di contribuzione di primo livello (o lordo) 241
   Margine di contribuzione di secondo livello (o semilordo) 242
   Margine di contribuzione per fattore scarso 243
   Margine di contribuzione percentuale 244
6. LA *BREAK-EVEN ANALYSIS* 245
   Breve excursus storico della break-even analysis e ipotesi di base 246
   Configurazioni del BEP: formulazione algebrica, formulazione grafica, BEP in termini quantitativi, di fatturato e BEP monetario 250
   Struttura dei costi, impatto reddituale e rischio operativo 254
7. LE SCELTE DI *MAKE OR BUY* 256
8. CONCLUSIONI 258

CAPITOLO 6 – PROGRAMMAZIONE E *BUDGETING* **261**

1. PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE: UNA PUNTUALIZZAZIONE 261
2. IL *BUDGET*: DEFINIZIONE E FUNZIONI 264
   Il budget come strumento di simulazione *268*
   Il budget come strumento di programmazione e guida *268*
   Il budget come strumento di responsabilizzazione e controllo *269*
   Il budget come strumento di coordinamento e integrazione organizzativa *269*
   Il budget come strumento di motivazione *270*
   Il budget come strumento di formazione *271*
   Il budget come strumento di comunicazione interna *271*
3. LA STRUTTURA DEL BUDGET: NOZIONI INTRODUTTIVE 272
   Tipologie di budget *274*
4. IL PROCESSO DI BUDGETING 276
5. FASE 1 – ACQUISIZIONE DEGLI INPUT DERIVANTI DALLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA 278
6. FASE 2 – REDAZIONE DEL PRECONSUNTIVO E PROIEZIONE DI CHIUSURA D'ESERCIZIO 279
7. FASE 3 – DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI DI BUDGET 280
8. FASE 4 – ELABORAZIONE DEI BUDGET OPERATIVI 281
   Budget commerciale d'azienda: budget delle vendite e budget dei costi commerciali *282*
   Budget della produzione: programma di produzione e budget dei costi produttivi *289*
   Budget degli acquisti *297*
   Budget dei costi amministrativi e generali *299*
   Budget degli investimenti *302*
   Altri budget operativi *304*
9. FASE 5 – PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA 308
10. FASE 6 – ELABORAZIONE DEL BUDGET ECONOMICO, DEL BUDGET PATRIMONIALE E DEL BUDGET FINANZIARIO 310
   Budget economico *311*
   Budget patrimoniale *312*
   Budget finanziario *313*
11. PIANIFICAZIONE E *BUSINESS PLAN*: CENNI 314
12. CONCLUSIONI 316

CAPITOLO 7 – CONFRONTO TRA VALORI PROGRAMMATI E VALORI CONSUNTIVI: L'ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI **317**

1. INTRODUZIONE 317
2. L'ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI: ASPETTI GENERALI 318
3. GLI SCOSTAMENTI "GLOBALI" 320
4. GLI SCOSTAMENTI ANALITICI 321
5. GLI SCOSTAMENTI ANALITICI DI COSTO: COSTI VARIABILI 322
   Lo scostamento di efficienza *322*
   Lo scostamento di prezzo-costo *325*
6. GLI SCOSTAMENTI ANALITICI DI COSTO: COSTI FISSI 326
   Lo scostamento di spesa o di budget *326*
   Lo scostamento di volume o di assorbimento dei costi fissi *328*
7. GLI SCOSTAMENTI ANALITICI DI RICAVO: VARIAZIONI DI PREZZO-RICAVO, DI MIX E DI VOLUME 330

CAPITOLO 8 – IL SISTEMA DI *REPORTING* AZIENDALE **335**

1. INTRODUZIONE 335
2. IL SISTEMA DI *REPORTING* AZIENDALE 336
3. I PRINCIPI DEL SISTEMA DI REPORTING AZIENDALE 338
4. LA STRUTTURA DEL SISTEMA DI REPORTING: CENNI 342
5. CONCLUSIONI 345

CONCLUSIONE **347**

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA **351**

Elenco delle figure

Figura 1 – Rappresentazione grafica del controllo organizzativo
Figura 2 – Piramide organizzativa: allungamento del controllo direzionale verso il basso e espansione delle deleghe
Figura 3 – Il ciclo del meccanismo di controllo di feed-back
Figura 4 – Schema proposto da Anthony per la pianificazione ed il controllo delle organizzazioni
Figura 5 – Sistema di controllo di gestione nell'impianto teorico di Brunetti
Figura 6 – Il bilanciamento incrociato sul quale si basa il controllo di gestione secondo Bergamin Barbato
Figura 7 – Il disegno della mappa delle responsabilità
Figura 8 – Fasi logiche del sub-sistema di processo
Figura 9 – Relazioni tra gli elementi del sistema di controllo di gestione (Brunetti e Bergamin Barbato)
Figura 10 – Relazioni tra gli elementi del sistema di controllo di gestione (Santesso)
Figura 11 – Relazioni tra gli elementi del sistema di controllo di gestione (Fadda, Fontana, Garelli)
Figura 12 – L'area di intersezione tra sistema di controllo e sistema informativo
Figura 13 – Le componenti del sub-sistema informativo e le loro reciproche relazioni
Figura 14 – Valutazione dell'andamento del rapporto di indebitamento (formula indiretta)
Figura 15 – Valutazione dell'andamento dell'indice di disponibilità
Figura 16 – Valutazione dell'andamento dell'indice di liquidità
Figura 17 – Valutazione dell'andamento dell'indice di intensità del finanziamento bancario a breve termine
Figura 18 – Valutazione dell'andamento dell'indice di capacità di copertura reddituale lorda
Figura 19 – Valutazione dell'andamento dell'indice di capacità di creazione di flussi finanziari
Figura 20 – Valutazione dell'andamento congiunto dell'indice di intensità del capitale e dell'indice di autofinanziamento su vendite
Figura 21 – Ciclo industriale e ciclo monetario
Figura 22 – Cicli della gestione aziendale
Figura 23 – Collegamento fra analisi finanziarie statiche e analisi dinamica
Figura 24 – Schema grafico del rendiconto finanziario di Sostero e Ferrarese
Figura 25 – Rappresentazione grafica del rendiconto finanziario dei flussi di CCN (Fadda, Fontana, Garelli)
Figura 26 – Interrelazioni tra la classificazione dei costi e gli strumenti per l'analisi dei costi
Figura 27 – Andamento dei costi fissi e dei costi variabili all'interno del *relevant range*
Figura 28 – Configurazioni dei costi semivariabili
Figura 29 – Fasi dell'allocazione dei costi al prodotto tramite la tecnica di imputazione per centri
Figura 30 – Break-even chart di Dohr apparsa su *The Accounting Review* del 1932
Figura 31 – Rappresentazioni grafiche del break-even point
Figura 32 – Break-even point, strutture di costo e impatto reddituale
Figura 33 – La "piramide rovesciata"
Figura 34 – Relazioni tra i sub-budget ed i principali budget operativi
Figura 35 – Variazioni di efficienza, di prezzo e mista
Figura 36 – L'interconnessione tra i sub-elementi del sistema di controllo di gestione ed il reporting
Figura 37 – Le strutture del sistema di reporting aziendale

Elenco delle tabelle

Tabella 1 – Tipologie di controllo strategico secondo Lorange
Tabella 2 – Natura dei sistemi e delle informazioni nel sistema di pianificazione e controllo (Anthony)
Tabella 3 – Aspetti comportamentali delle componenti del sistema di pianificazione e controllo (Anthony)
Tabella 4 – Sintesi delle differenze tra contabilità generale e contabilità analitica
Tabella 5 – Riaggregazione civilistica per lo stato patrimoniale, ex art. 2424
Tabella 6 – Riclassificazione dello stato patrimoniale secondo il criterio finanziario (schema sintetico)
Tabella 7 – Riclassificazione dello stato patrimoniale secondo il criterio finanziario (schema analitico)
Tabella 8 – Riclassificazione dello stato patrimoniale per aree della gestione (struttura scalare)
Tabella 9 – Riclassificazione dello stato patrimoniale per aree della gestione (struttura scalare più dettagliata)
Tabella 10 – Riaggregazione civilistica per il conto economico, ex art. 2425
Tabella 11 – Riaggregazione del conto economico a ricavi e costo del venduto (Sostero e Buttignon)
Tabella 12 – Riaggregazione del conto economico a ricavi e costo del venduto (Avi)
Tabella 13 – Struttura analitica del Cost of Sale
Tabella 14 – Riaggregazione del conto economico a ricavi e costo del venduto con evidenziazione del MOL (Avi)
Tabella 15 – Riaggregazione del conto economico a costo industriale del venduto
Tabella 16 – Riaggregazione del conto economico a valore aggiunto (Sostero e Ferrarese)
Tabella 17 – Riaggregazione del conto economico a valore aggiunto (Avi)
Tabella 18 – Riaggregazione del conto economico a EBIT
Tabella 19 – Riaggregazione del conto economico a EBITDA
Tabella 20 – Riaggregazione del conto economico a margine di contribuzione
Tabella 21 – Standard orientativi per l'indice di indipendenza finanziaria
Tabella 22 – Rendiconto finanziario secondo lo IAS 7 (metodo diretto)
Tabella 23 – Rendiconto finanziario secondo lo IAS 7 (metodo indiretto)
Tabella 24 – Fonti ed impieghi di CCN (rendiconto finanziario in termini di variazioni di CCN, OIC n. 12)
Tabella 25 – Esempio di rendiconto finanziario in termini di variazioni di CCN (OIC n. 12)
Tabella 26 – Esempio di rendiconto finanziario che espone le variazioni nella situazione patrimoniale e finanziaria in termini di liquidità (OIC n. 12)
Tabella 27 – Rendiconto finanziario secondo il modello proposto da Sostero e Ferrarese
Tabella 28 – Rendiconto finanziario dei flussi di CCN secondo il modello di Fadda, Fontana e Garelli
Tabella 29 – Rendiconto finanziario dei flussi di liquidità secondo il modello di Fadda, Fontana e Garelli
Tabella 30 – Esempio di rendiconto finanziario dei flussi di capitale circolante netto
Tabella 31 – Rendiconto finanziario secondo il modello di Avi
Tabella 32 – Budget delle vendite
Tabella 33 – Budget dei costi commerciali
Tabella 34 – Programma di produzione
Tabella 35 – Budget dei costi produttivi
Tabella 36 – Budget degli acquisti
Tabella 37 – Budget dei costi generali e amministrativi
Tabella 38 – Budget degli investimenti
Tabella 39 – Budget delle rimanenze fisiche
Tabella 40 – Budget della manodopera diretta
Tabella 41 – La tecnica dell'isolamento progressivo per l'individuazione degli scostamenti di ricavo
Tabella 42 – Tabella riassuntiva per l'inserimento dei valori programmati ed effettivi
Tabella 43 – Tabella riassuntiva per il calcolo degli scostamenti di ricavo

Introduzione

Il presente lavoro di tesi si pone l'obiettivo di delineare un sistema di controllo di gestione che possa essere definito come "integrato" e che possa costituire un valido supporto al processo decisionale d'azienda.

In un contesto competitivo sempre più dinamico e complesso, per le aziende è di fondamentale importanza riorganizzare i propri sistemi di controllo, al fine di cogliere tempestivamente le variabili critiche che favoriscano loro un vantaggio competitivo distintivo. Pertanto, si rende necessaria l'attivazione di un sistema informativo capace di far fronte ai nuovi fabbisogni informativi, affiorati proprio al complicarsi dell'ambiente esterno.

Un sistema di controllo integrato risponde bene alle esigenze sopraesposte, in quanto la sua configurazione prevede alcuni riadattamenti della struttura tecnico-contabile, nocciolo duro del sub-sistema informativo, che consentono una maggior capacità informativa a vantaggio del processo decisionale.

L'integrazione all'interno di un sistema di controllo di gestione, infatti, prevede da una parte che le informazioni di cui si desidera disporre riescano a cogliere non solo una visione globale d'impresa, ma anche gli aspetti connessi alle singole "cellule aziendali" (prodotti, reparti, attività svolte, ecc.), e dall'altra che gli strumenti utilizzati all'interno del sistema di controllo si integrino tra loro sia dal punto di vista formale (sottintendendo così una loro interrelazione a livello terminologico), che da quello sostanziale, venendo così a costituire un vero e proprio sistema.

In questo elaborato, dunque, si analizzano le varie fasi operative necessarie alla implementazione di un sistema di controllo di gestione, scegliendo per ciascuna di esse i modelli più idonei tra quelli presenti nel panorama normativo e dottrinale, al fine di strutturare un sistema di controllo di integrato.

Lo strumento utilizzato per sviluppare questo studio è stato la revisione della letteratura esistente, sia italiana che straniera, dando particolare rilievo ai contributi bibliografici più recenti e a quelli reperibili all'interno di riviste economiche di livello scientifico.

In primo luogo si introduce il concetto di controllo, descrivendone le numerose sfaccettature (controllo strategico, organizzativo, esecutivo, direzionale, operativo), con

particolare attenzione per la sua accezione di controllo di gestione. In relazione a quest'ultimo, si analizzano le sue tre componenti, cioè il sub-sistema organizzativo, il sub-sistema dinamico di processo ed il sub-sistema informativo, soffermandosi soprattutto su quest'ultimo, attorno al quale si impernia tutto l'elaborato.

Successivamente si studia la fase imprescindibile di riclassificazione dei dati di bilancio. Dopo un primo approfondimento in merito al bilancio d'esercizio e al ruolo dell'analisi di bilancio come strumento di controllo di gestione, si prendono al vaglio gli schemi di riclassificazione dello stato patrimoniale e del conto economico rintracciabili a livello normativo e all'interno del panorama dottrinale, scegliendo le strutture più idonee ad essere inserite all'interno del sistema che in questo lavoro di tesi si desidera costruire.

L'elaborato prosegue con lo studio degli strumenti statici per l'analisi finanziaria, patrimoniale e reddituale d'azienda. Dopo una prima introduzione, si analizzano gli indici di bilancio, proponendo anche dei *ratio* capaci di approfondire ulteriormente lo studio della situazione dell'impresa.

In seguito si analizzano gli strumenti dinamici per l'analisi finanziaria d'azienda, con particolare attenzione alla scelta delle grandezze-fondo di riferimento e alla struttura da adottare per il rendiconto finanziario. In merito a quest'ultimo, anche in questo caso si prendono al vaglio le possibili strutture proposte a livello di principi contabili (nazionali ed internazionali) e all'interno del panorama dottrinale.

Dopo un approfondimento in merito al concetto di costo, mettendo a fuoco le varie classificazioni e configurazioni degli elementi negativi di reddito, si passa alla trattazione degli strumenti di analisi dei costi utili per le decisioni future: il margine di contribuzione, il *break-even point* e le scelte di *make or buy*. In tal modo è possibile comprendere il profondo legame che esiste tra l'analisi dei costi e l'analisi di bilancio all'interno del sistema di controllo di gestione.

Successivamente si prende in considerazione la fase di programmazione e di *budgeting*, quale momento indispensabile affinché l'azienda si ponga degli obiettivi per l'esercizio successivo. La trattazione dell'argomento in questione è strutturata sulla base delle fasi operative da seguire per redigere il *master budget*.

Si prosegue poi con lo studio dell'analisi degli scostamenti tra quanto si è programmato per un determinato esercizio e quanto invece si è effettivamente ottenuto. L'attenzione è posta sugli scostamenti analitici di costo e di ricavo, scomponibili in ulteriori sub-variazioni.

In conclusione, si approfondisce il sistema di *reporting* aziendale, quale strumento di comunicazione dei dati raccolti ed elaborati dal sistema informativo ai soggetti interni all'azienda. A tal proposito, viene posta particolare attenzione ai principi da seguire per una corretta elaborazione dei rapporti di gestione al fine di garantire la giusta trasmissione del messaggio ai destinatari.

Capitolo 1 – Il controllo di gestione ed il supporto informativo

1. Turbolenza ambientale, controllo ed informazioni: le nuove sfide

La turbolenza e la complessità che caratterizzano il contesto competitivo odierno impongono alle aziende di riorganizzare i propri sistemi di controllo. L'attività d'impresa, infatti, è influenzata dall'ambiente circostante ed i mutamenti al suo interno dovrebbero necessariamente portare ad un conseguente adattamento dei processi aziendali ([1]). Le sollecitazioni ambientali di grande impatto sull'azienda, come la globalizzazione dei mercati e delle innovazioni tecnologiche, favoriscono una maggior tensione concorrenziale e ciò induce le aziende a ricercare dei vantaggi competitivi distintivi, sia a livello di processi di produzione e distribuzione, sia per quel che concerne gli orientamenti strategici ([2]). Emerge così la necessità da parte delle aziende di saper delineare strategie e prendere delle decisioni attuative ripetutamente nel tempo e con crescente rapidità. Si rende indispensabile, dunque, una attività di pianificazione e di controllo direzionale che sappia fronteggiare le *"nuove sfide strategiche che, per essere risolte, necessitano di informazioni prima non considerate"* ([3]).

In un tale contesto ambientale contraddistinto da dinamismo e discontinuità, le aziende si trovano dinanzi all'esigenza di scorgere e selezionare con tempestività le variabili critiche per favorire il proprio successo. Parallelamente si manifesta la necessità di attivare un sistema informativo che sia in grado di far fronte ai nuovi fabbisogni informativi, emersi proprio con il complicarsi dell'ambiente generale. Le informazioni che rilevano ai fini del controllo, infatti, non sembrano più essere di natura meramente economico-finanziaria; al contrario anche i dati quantitativi non monetari e quelli qualitativi assumono un valore determinante. In particolare si fa riferimento *"ai dati relativi all'inflazione (informazioni sull'ambiente generale), a quelli sulle quote di*

---

[1] Le aziende non subiscono passivamente i mutamenti ambientali, bensì sono capaci di "costruire" l'ambiente (ottica costruttivista) dando origine ad un rapporto biunivoco con esso. Per un approfondimento del concetto di adattamento attivo delle strategie al mutamento dell'ambiente si rinvia a GIUDICI E., *Scritti di economia delle imprese nella nuova realtà operativa*, Franco Angeli Editore, Milano, 2002, pp. 85-118.

[2] MELIS G., *Il bilancio d'esercizio come strumento di controllo della gestione*, Giuffrè Editore, Milano, 2004, p. 1.

[3] CASTELLANO N., *Controllo di gestione ed informazioni. Un approccio integrato*, Giuffrè Editore, Milano, 2003, p. 38.

mercato (informazioni sulla concorrenza), oppure ancora al grado di soddisfazione della clientela o del personale (informazione di tipo qualitativo)"([4]).

Pertanto, anche se l'ambiente è andato complicandosi dando così origine a nuove esigenze informative, il sistema di controllo riesce a mantenere la sua funzione di supporto alla gestione: se riconfigurato coerentemente alla complessità esterna, infatti, questo meccanismo operativo dota i soggetti adibiti alla formulazione delle strategie di supporti informativi tempestivi, dinamici e selettivi.

L'imperativo che risulta da queste brevi considerazioni è il superamento degli elementi di rigidità dei sistemi di controllo tradizionali attraverso lo studio della dinamica degli equilibri esterni ed il soddisfacimento delle nuove necessità informative. Con l'aumentare della turbolenza esterna, infatti, alla classica dicotomia tra efficacia ed efficienza ([5]), si è aggiunta quella tra gli orizzonti temporali di breve termine e di medio-lungo termine. La rigida assegnazione a ciascuna di queste esigenze gestionali di uno strumento specializzato (e quindi a sé stante ed indipendente dagli altri) non può costituire una valida soluzione, in quanto l'ovvia conseguenza sarebbe il predominio di una dimensione temporale sull'altra, senza contare che *"a tale esigenza non può corrispondere una specializzazione di forme di controllo sull'una o sull'altra dimensione di gestione; significherebbe accettare separazioni artificiose di una realtà unitaria che andrebbe poi ricomposta"* ([6]). Al contrario, è necessario implementare un modello di controllo di gestione bilanciato ed integrato, in grado di intersecare ed equilibrare efficacia, efficienza, breve e medio-lungo periodo ([7]). A parere di molti studiosi, la soluzione starebbe nell'integrazione tra la dimensione statica, tipicamente rappresentata dal supporto informativo del sistema di controllo, e quella dinamica, che è costituita invece dal cosiddetto processo di controllo (es. attraverso la Balanced

---

[4] PIEROTTI M., *Il sistema di controllo integrato: esigenze strategiche nelle moderne realtà aziendali*, Giuffrè Editore, Milano, 2008, p. XVIII.

[5] Per un approfondimento della contrapposizione efficacia/efficienza e di come essa si sia evoluta nell'ambito del sistema di controllo si rinvia a BERGAMIN BARBATO M., *Programmazione e controllo in un'ottica strategica*, UTET, Torino, 1991, pp. 1-41.

[6] POPOLI P., *La dimensione strategica del controllo di gestione*, Giappichelli Editore, Torino, 2002, p. 88.

[7] BERGAMIN BARBATO M., *op. cit*., p. IX. A tal proposito, nella stessa pagina l'Autrice afferma anche che "La specializzazione dei sistemi, con il controllo direzionale a presidio della gestione operativa e quello strategico a salvaguardia dell'orientamento di fondo, ha contribuito, a mio avviso, a dilatare i contrasti sottoponendo il management delle aziende a spinte che, canalizzate attraverso a strumenti differenziati e persino gestite da organi di staff diversi, devono comunque comporsi in un sistema direzionale finalizzato e coerente". Per un maggior approfondimento sul modello di bilanciamento incrociato proposto da Bergamin Barbato si rinvia al paragrafo *"Le principali tappe dell'evoluzione storica del concetto di controllo di gestione"*.

Scorecard) ([8]). Il sistema di controllo di gestione, inoltre, dovrebbe essere riprogettato integrando sia metodologie tradizionali, sia strumenti innovativi, senza però dover ricorrere ad una revisione radicale, bensì adottando un approccio evolutivo che gradualmente apporti le modifiche del caso.

Lo stesso sistema informativo, però, oltre a dover essere integrato con gli strumenti dinamici, necessita un'evoluzione a livello di struttura tecnico-contabile. Sebbene i cambiamenti ambientali non inficino la validità delle componenti del sistema di controllo ([9]), essi alterano i loro contenuti. Ciò vale a dire che all'interno di un contesto ambientale complesso, perturbato e dinamico, si rende necessaria un'evoluzione della sostanza delle componenti del sistema, compresa quella del sub-sistema informativo, ovvero la metodologia tecnico-contabile. Quest'ultima, oggetto del presente scritto, necessita quei riadattamenti che permettano di aumentarne le capacità informative in relazione ai nuovi fabbisogni di informazioni.

In conclusione, si comprende come il sistema di controllo possa mantenere saldamente il suo ruolo di guida dei soggetti decisori all'interno delle realtà aziendali a condizione che venga adeguatamente rivisto, tenendo presenti le interrelazioni sia tra impresa ed ambiente, sia all'interno delle componenti del sistema di controllo stesso.

2. Definizione ed inquadramento del concetto di controllo

Prima della trattazione dell'argomento in analisi sembra opportuno esaminare la derivazione terminologica della parola "controllo". A parere di chi scrive, infatti, non risulta pleonastica una tale scelta, in quanto ciò aiuta a comprendere quale sia l'angolazione scelta per sviluppare l'oggetto di questo scritto.

Secondo molti studiosi, per il termine "controllo" si possono rintracciare due possibili origini. La prima fa riferimento alla parola francese *contrôle*, derivante dalla forma contratta del più antico *contre-role*, che ha il significato di "contro registro", "registro tenuto in partita doppia"; la seconda, invece, si riferisce all'inglese *control*. Il primo significato rimanderebbe dunque ai concetti di verifica, ispezione, vigilanza, mentre il secondo esprimerebbe i concetti di governo e guida ([10]). Tra i due, quello

---

[8] A tal proposito si rinvia a BERGAMIN BARBATO M., *op. cit.*, pp. 45-57. Anche PIEROTTI M., *op. cit.* pp. 90-98, BIANCHI C., *Modelli contabili e modelli "dinamici" per il controllo di gestione in un'ottica strategica*, Giuffrè Editore, Milano, 1996, pp. 165-201.

[9] Come si vedrà successivamente, le componenti del sistema di controllo sono tre: il sub-sistema informativo, il sub-sistema organizzativo e il sub-sistema dinamico di processo (AVI M. S., *Controllo di Gestione. Aspetti contabili, tecnico-operativi e gestionali*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2007, pp. 13-16).

[10] A tal proposito si rinvia a FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *Controllo di Gestione*, Giappichelli Editore, Torino, 2003, pag 19; a BRUNETTI G., *Il controllo di gestione in condizioni*

assunto nella dottrina e nella prassi aziendale è proprio quest'ultimo, lasciando l'azione ispettiva e di verifica all'attività di auditing che si occupa di verificare l'adempimento, secondo criteri prestabiliti, delle procedure legate all'esecuzione di una certa operazione aziendale. Il significato che viene assegnato al termine di controllo, quindi, si discosta dalla definizione di stampo burocratico *"consistente nella verifica del rispetto di determinate regole, bensì eleva il controllo stesso a principale strumento di guida della gestione"* ([11]). Tra auditing e controllo ci sarebbe, in buona sostanza, una differenza di orientamento: l'auditing si rivolge al rispetto dei comportamenti e delle procedure, mentre il controllo è rivolto ai risultati ([12]).

Numerose sono le definizioni che sono state elaborate per il concetto di controllo. Esso è stato definito come *"l'attività che, sulla base di un continuo confronto tra obiettivi e risultati, tende ad assicurare la realizzazione delle finalità aziendali"* ([13]), oppure come *"un supporto e [...] un insostituibile strumento di guida del quale il manager si serve nello svolgimento dell'attività decisionale"* ([14]), oppure ancora come quella funzione la cui finalità è quella di *"porre in essere le strategie individuate in sede di pianificazione e conseguentemente di verificare il raggiungimento degli obiettivi prefissati"* ([15]). Soprattutto da quest'ultima definizione si comprende come il concetto di controllo sia molto vicino a quello di pianificazione. Queste due attività infatti sono state spesso considerate insieme, a sottolineare il loro profondo collegamento. Con il termine "pianificazione e controllo", infatti, si identifica quell'insieme di attività adibite a guidare l'impresa verso i fini strategici e aventi lo scopo di definire obiettivi per le varie operazioni e di rilevare i risultati ottenuti, in modo da influenzare le condotte dei soggetti all'interno della realtà aziendale ([16]). A tal proposito, Anthony ha affermato che una distinzione tra pianificazione e controllo, anche solo a fini classificatori e nel mero ambito di studio, non ha senso in quanto i momenti decisionali, più vicini al concetto di pianificazione, si intersecano a momenti di misurazione, più vicini al concetto di

---

ambientali perturbate, Franco Angeli Editore, Milano, 1992, p. 9; a LEBAS M., "Tre approcci al controllo direzionale", in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 63, anno 1981, pag 37-46, *et alii*.

[11] BADIA F., *Sistemi e strumenti di corporate governance nelle local utilities*, Franco Angeli Editore, Milano, 2009, p. 168.

[12] POPOLI P., *op. cit.*, p. 18.

[13] BORGONOVI E., *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*, EGEA, Milano, 1996, p. 431.

[14] BERGAMIN BARBATO M., *op. cit.*, p. 1.

[15] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 15.

[16] BOGNI M., SOLBIATI M., *Il controllo strategico dell'impresa*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2007, p. 3.

controllo ([17]). Anthony inoltre fu il primo a proporre un'ottica sistemica nel controllo, relazionando i momenti di pianificazione strategica con quelli di controllo direzionale (sinonimo di controllo di gestione) e di controllo operativo. Grazie al suo contributo, il panorama della dottrina ha iniziato a concepire un allontanamento dalla visione tradizionale di controllo che a detta di alcuni studiosi, attraverso l'affinamento della mera strumentazione tecnico-contabile, stava arrivando ad una sostanziale (e fuorviante) convergenza tra quello che era il sistema informativo e il sistema di controllo ([18]) .Come si vedrà successivamente, anche l'impianto concettuale di Anthony venne poi rivisto allo scopo di adattarlo alle condizioni ambientali non più statiche che le realtà aziendali hanno dovuto affrontare.

All'interno delle aziende, inoltre, è possibile rintracciare molte tipologie di controllo anche se non tutte vengono messe in pratica: ciò infatti dipende dalle peculiari esigenze delle singole realtà imprenditoriali in merito alle strategie e ai loro metodi di attuazione ([19]). Dopo questa puntualizzazione, ecco le forme di controllo più diffuse all'interno delle aziende.

---

[17] ANTHONY R. N., *Sistemi di pianificazione e controllo*, ETAS, Milano, 1967, p. 9 e seg. A tal proposito l'autore afferma: "Inoltre molti autori scrivono che nel processo di controllo rientra, fra le altre cose, l'attività di prendere decisioni, mentre il prendere decisioni è anche chiaramente l'essenza del processo di pianificazione. Concettualmente è possibile suddividere il processo di controllo nei suoi elementi strettamente di controllo e nei suoi elementi di pianificazione, ma una tale separazione non è utile, dal momento che in pratica tali elementi si verificano unitamente".
Anche secondo Rathe è difficile scindere pianificazione e controllo; questo autore infatti afferma che "controlling means assuring planned performance of planned results. It sees if original plans are being accompliched and takes appropriate action if they are not", LEMKE B. C., EDWARDS J. D., *Administrative control and executive action*, Merrill Books Inc., Columbus, 1961, p. 35.

[18] A tal proposito, oltre a rimandare al paragrafo "Principali tappe dell'evoluzione storica del concetto di controllo di gestione", si rinvia anche a POPOLI P., *op. cit.*, p. 23 e seguenti, ed a BERGAMIN BARBATO M., *op. cit*, p. 3 e seguenti.

[19] Sulla necessità di coerenza tra struttura e complessità gestionale dell'impresa e controllo così scrivono FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 16: "Il sistema di controllo deve adattarsi alla complessità gestionale dell'impresa, alla sua struttura organizzativa ed al clima che la caratterizza e dev'essere dotato di strumenti informativi adeguati alle sue potenzialità operative. L'azione dell'Alta Direzione deve quindi orientarsi a realizzare una coerenza strutturale tra organizzazione, gestione e controllo per assicurare al sistema una totale integrazione con i valori, la cultura e gli obiettivi dei singoli soggetti e con quelli dell'organizzazione nel suo insieme". Emerge chiaramente, quindi, che le forme di controllo non coerenti con gli elementi intrinseci all'impresa non trovano motivo di essere messe in atto.
Anche Bordignon afferma che "È impensabile l'utilizzo di strumenti di controllo "pre-confezionati" da utilizzare in qualsiasi tipo di azienda. […] Sostenere che queste strutture preordinate siano sistemi di controllo è scorretto, in quanto esse, essendo rivolte alla generalità delle imprese, non sono in grado di cogliere le peculiarità di una determinata azienda (finalità, necessità, caratteristiche) e, di conseguenza, non possono essere in grado di orientare il management al perseguimento dei fini aziendali. In altri termini, il sistema di controllo è utile se indirizza e supporta il processo decisionale, altrimenti creerebbe soltanto costi inutili, rischiando anche di risultare fuorviante e controproducente", BORDIGNON M., *Il controllo di gestione. Strumenti, evoluzione, esigenze e potenzialità*, Editrice Le Fonti, Milano, 2008, p. 14.

Controllo strategico

Questo tipo di controllo solitamente è di pertinenza dei livelli organizzativi più elevati e dal punto di vista teorico può essere considerato in due modi: da una parte come il controllo della validità delle strategie stesse, dall'altra come il monitoraggio delle variabili strategiche per il successo aziendale ([20]). Il primo significato si inserisce perfettamente all'interno del concetto di pianificazione strategica in quanto esso si sostanzia in una revisione periodica delle decisioni di stampo strategico (business, scelta del mercato di riferimento, ecc.) in modo tale da dare un giudizio di merito sulla validità intrinseca alle strategie. Il secondo significato, invece, identifica il controllo relativo alle variabili strategiche, cioè quelle variabili capaci di garantire all'azienda un vantaggio duraturo nel tempo, basato sulla capacità di creare reddito e valore economico. Il controllo strategico così inteso, dunque, ha lo scopo di accertare la corretta realizzazione delle scelte strategiche e non la loro validità intrinseca. Secondo quest'ottica il controllo strategico costituisce un vero e proprio orientamento di fondo, avente lo scopo di diffondere l'idea strategica all'interno della struttura aziendale *"cercando di far sì che non vi sia separazione tra il momento della formulazione e quello della realizzazione"* ([21]). Questo tipo di controllo, inoltre, sostanziandosi nell'analisi della progressiva implementazione delle decisioni di stampo strategico, non solo è un valido strumento per monitorare l'andamento dell'azienda durante i grandi mutamenti che la interessano, bensì risulta essere adatto anche alla valutazione dell'impatto delle decisioni strategiche quotidiane di minor entità ([22]). Il controllo strategico, qui inteso come vero e proprio controllo dell'andamento della strategia, ha il fine di eliminare o, nella peggior ipotesi, limitare gli scostamenti tra ciò che è stato programmato in sede di pianificazione strategica e ciò che si è effettivamente realizzato. Il rischio di questi eventuali scostamenti dipende fortemente dalle peculiarità dell'ambiente esterno, da una parte, e

[20] BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Giuffrè Editore, Milano, 2000, pag 9.
[21] BERGAMIN BARBATO M., *op. cit.*, p. 30.
[22] *Ivi, p.* 31. A tal proposito, Sciarelli dà una diversa opinione in merito al controllo strategico: questo autore afferma che il controllo strategico va considerato sì come un "controllo approfondito e sistematico delle condizioni di struttura e di funzionamento dell'organismo aziendale", assimilabile ad un procedimento di "check-up", ma che questo tipo di controllo, dovendo "valutare le condizioni di efficienza dell'azienda sotto il profilo economico, o di sintesi generale, e sotto il duplice aspetto interno (organizzativo) ed esterno (mercato)", deve essere svolto facendo ricorso a dei consulenti esterni. Infatti "l'esigenza di consulenza esterna è del resto testimoniata dal fatto che, spesso, a seguito dell'intervento del consulente, emerge il vero problema con cui l'azienda deve fronteggiarsi", SCIARELLI S., "Controllo strategico e sviluppo aziendale" in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 78, anno 1983, pp. 51-57**.** A parere di chi scrive, però, l'idea di Sciarelli non è condivisibile in quanto solo un soggetto dotato di profonda conoscenza delle motivazioni (anche storiche) che hanno portato a determinate scelte strategiche, e quindi un soggetto interno all'azienda, ha la possibilità di valutare correttamente la piega presa da tali decisioni.

dalla capacità dell'azienda di rispondere prontamente ed in modo adeguato ai mutamenti che avvengono in esso, dall'altra ([23]).

Questo nesso tra impresa ed ambiente esterno non è passato inosservato a Lorange che ha proposto uno schema relativo alle diverse tipologie di controllo strategico in relazione proprio a differenti caratteristiche ambientali. In particolare, questo autore ha individuato quattro tipi di controllo strategico in funzione al grado di discrezionalità della risposta potenziale da parte dell'impresa e al grado di prevedibilità dell'evoluzione delle variabili di ambiente esterno ([24]).

Tabella 1 – Tipologie di controllo strategico secondo Lorange

		Grado di prevedibilità dell'evoluzione delle variabili di ambiente esterno	
		Alto	Basso
Grado di discrezionalità della risposta potenziale dell'impresa	Alto	Steering control	Controllo situazionale
	Basso	Controllo anticipativo	Controllo post-azione

Fonte: LORANGE P., *op. cit.*, p. 10.

Degno di nota è il contributo di Goold e Quinn. Alla luce di svariati studi, risalenti agli anni Settanta, che hanno evidenziato una grande difficoltà da parte delle aziende di implementare degli strumenti di controllo strategico ([25]), questi due autori constatarono un forte squilibrio tra la dottrina, propensa all'individuazione di strumenti *ad hoc*, definiti e formalizzati, e la prassi aziendale. Essi osservarono inoltre una maggior inclinazione da parte delle imprese verso l'attuazione implicita di strumenti di controllo strategico proprio a causa della difficoltà, derivata dalla complessità ambientale, di delineare dei fini strategici chiari e stabili nel tempo. Sulla base di ciò, Goold e Quinn evidenziarono la necessità di adottare strumenti formali od informali in relazione ad alcuni elementi che caratterizzano le aziende: i tempi che intercorrono tra

[23] POPOLI P., *op. cit.*, p. 59.

[24] LORANGE P., *Strategic control: a framework for effective response to environmental change*, Febbraio 1977, 20° pubblicazione di IMEDE, Managerial Development Institute, Losanna, Svizzera, pp. 2-11. (sito web, vedi bibliografia).

[25] Si rimanda a: HOROVITZ J. H., "Strategic control: a new task for Top Management", in *Long Range Planning*, vol. 12, issue 2, anno 1979, pp.2-7: studio su cinquantadue aziende (indagine in Francia, Gran Bretagna e Germania), che ha evidenziato la comprensione da parte delle imprese della necessità di effettuare controllo strategico, ciò trovava però difficoltà di attuazione a causa dell'inadeguatezza degli strumenti di controllo tradizionali; LORANGE P., MURPHY D., "Strategy and human resources: concepts and practice", in *Human Resource Management*, n. 22, anno 1983, pp. 111-135: questa indagine ha evidenziato una grande difficoltà da parte delle imprese nell'individuazione di strumenti e criteri adatti a misurare efficacemente le performance di medio-lungo termine.

la decisione del management e la sua traduzione in risultati economico-finanziari, la natura del portafoglio di attività dell'impresa, il livello di rischio che caratterizza il settore in cui opera l'azienda e i fattori di vantaggio competitivo. A seconda di queste caratteristiche Goold e Quinn individuano il metodo di controllo strategico più congeniale alle singole imprese (formale od informale): per *"aziende diversificate, con business units relativamente indipendenti le une dalle altre, nei settori che presentano un grado d'incertezza relativamente basso ed un cambiamento piuttosto lento ed in quelli in cui il vantaggio competitivo dipende da un numero relativamente piccolo di fattori facilmente misurabili"* si prestano meglio i processi formali di controllo strategico, in caso contrario è preferibile adottare, secondo questi autori, per quelli informali ([26]).

Per concludere la trattazione del controllo strategico sembra opportuno citare la definizione di Brunetti, uno tra i primi nel panorama dottrinale italiano ad occuparsi di questo argomento. Secondo questo autore il controllo strategico è quel tipo di controllo avente il duplice scopo di verificare da una parte l'efficacia, a breve e a lungo, con cui si svolge l'attività aziendale, e dall'altra il raggiungimento degli obiettivi e delle strategie, nonché l'andamento dei vari fattori ambientali, interni ed esterni, così da identificare le minacce e le opportunità. ([27]). Ancora una volta si capisce come la comprensione della relazione tra ambiente ed impresa sia di primaria importanza al fine di rendere la quest'ultima flessibile e capace di cogliere i mutamenti esterni, così da poterne trarre il massimo vantaggio.

Controllo organizzativo

Precedentemente si è menzionata la pericolosa tendenza, che caratterizzava la visione tradizionale di controllo, secondo cui si stava arrivando ad una vera e propria convergenza tra il sistema di controllo e quello informativo. La ricerca di una soluzione per questa circostanza, insieme allo studio per creare dei sistemi di controllo capaci di guidare i comportamenti attraverso dei parametri economico-finanziari, hanno

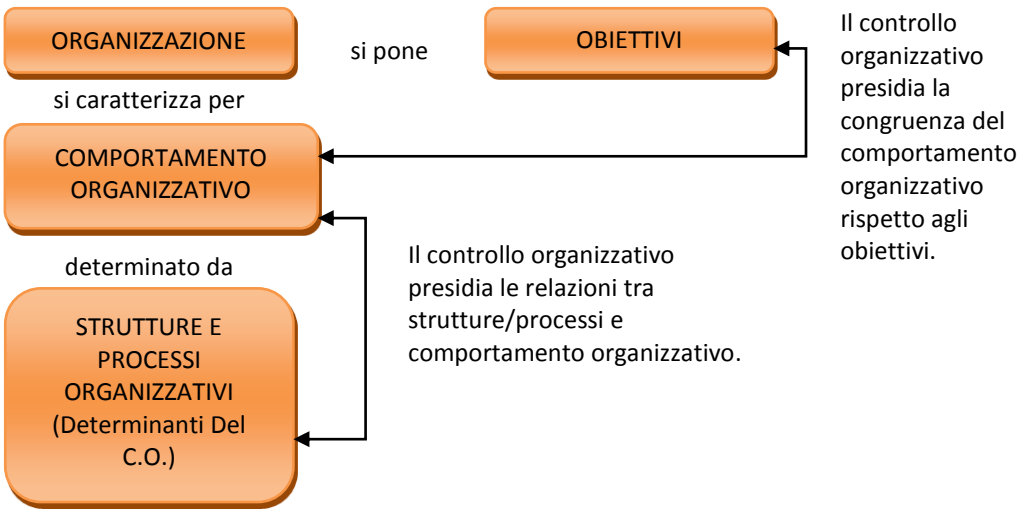
[26] GOOLD M., QUINN J. J., *Il controllo strategico: nuove pietre miliari per una performance di lungo periodo, Franco Angeli Editore*, Milano, 1995, p. 196. Per una più approfondita trattazione dei processi formali ed informali di controllo strategico si rinvia a *ivi*, pp. 27-44; per un'analisi delle caratteristiche delle aziende che permettono una scelta tra le due tipologie di processi di controllo strategico si rinvia a pp. 177-204 (*ivi*).

[27] BRUNETTI G., *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, cit., p. 179. A tal proposito, così affermano Lorange e Vancil "Designing a planning system for a company requires matching the system's characteristics to the company's situation and setting. Hence there is no one planning recipe for general use", LORANGE P., VANCIL R. E., *Strategic planning systems*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1977, p. 2. Per un approfondimento di questo aspetto, *ivi*, pp. 36-46.

contribuito alla nascita di un filone dottrinale incentrato sugli aspetti comportamentali presenti all'interno dei vari meccanismi operativi delle aziende ([28]). In questo modo la connotazione fortemente tecnica del controllo è andata attenuandosi lasciando spazio allo studio degli aspetti organizzativi in grado di influire sul processo di controllo stesso. Ciò ha certamente contribuito a considerare il connubio, all'interno del controllo in senso lato, di aspetti oggettivi, meccanicistici (strumentazioni tecniche) e aspetti soggettivi, comportamentali. Soprattutto dopo il secondo dopoguerra lo studio della disciplina del controllo, dapprima di prerogativa esclusiva delle scienze economico-aziendali e della ragioneria, si è aperto anche alla sociologia e alla psicologia sociale i cui contributi sono risultati determinanti per il controllo organizzativo ([29]). Ecco quindi emergere il cosiddetto "approccio comportamentistico" al controllo, detto anche più semplicemente "controllo organizzativo".

Il controllo organizzativo può essere interpretato come un sistema che si compone di quegli strumenti, caratterizzati da implicazioni culturali, psicologiche e sociali, dei quali l'impresa di serve per influire sugli atteggiamenti dei soggetti interni ad essa. Il duplice scopo così perseguito dall'azienda è congiuntamente quello di rendere il comportamento di questi individui coerente con gli obiettivi interni, e quello di favorire, attraverso il comportamento stesso, un miglioramento continuo nei processi aziendali (**Figura 1**).

Figura 1 – Rappresentazione grafica del controllo organizzativo



Fonte: POPOLI P., *op. cit.*, p. 50.

[28] POPOLI P., *op. cit.*, p. 50.
[29] CORI E., *Il controllo organizzativo*, sito web (vedi bibliografia), p. 1.

Il controllo organizzativo è sempre stato considerato un sistema in grado di supportare e rafforzare il controllo direzionale, superando le carenze di quest'ultimo nell'ottenimento di comportamenti dei soggetti interni coerenti con gli obiettivi aziendali ([30]). Secondo quest'ottica, il controllo organizzativo rinforza l'attività del controllo direzionale grazie alla sua *"attitudine ad orientare i comportamenti dell'organizzazione ai risultati attesi e ad una gestione efficace ed efficiente delle risorse"* ([31]). Il controllo organizzativo si presenta quindi come quella forma particolare di controllo che "*presidia la dimensione organizzativa insita in ogni meccanismo operativo"* ([32]) e che quindi coinvolge variamente i sistemi operativi e la struttura organizzativa nel suo complesso, in tutte le funzioni o divisioni; dunque, questa forma di controllo ha carattere trasversale ([33]).

Anche il controllo organizzativo, coerentemente con la concezione scelta per il concetto di controllo in senso lato, viene inteso quindi come strumento di guida (e non di verifica), che si avvale dell'utilizzo di strumenti sia formali che informali ([34]). A tal proposito sono degne di nota le cosiddette procedure euristico-informali utili per l'orientamento dei comportamenti, tra le quali spiccano la supervisione diretta ed i controlli personali ([35]). Tra questi ultimi si distinguono l'autocontrollo (detto anche controllo individuale) ed il controllo sociale.

L'autocontrollo trae origine dal background di etica, aspirazioni, obiettivi e valori del singolo individuo. La logica sottostante questo tipo di controllo è quella dell'impegno morale verso sé stesso, unito alla percezione di pericolo di insuccesso. La dimensione di questo controllo è prettamente individuale e ciò si intuisce anche osservando come la ricompensa per il soggetto si sostanzia nell'orgoglio e nella soddisfazione per ciò che si è abilmente compiuto, mentre la sanzione sta nella sfiducia e nella sensazione di fallimento ([36]).

---

[30] BERGAMIN BARBATO M., *op. cit.*, p. 35.
[31] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 24.
[32] POPOLI P., *op. cit.*, p. 52.
[33] AIROLDI G., *I sistemi operativi*, Giuffrè Editore, Milano, 1980, p. 20.
[34] A tal proposito Flamholtz afferma che le organizzazioni usano una varietà di metodi per ottenere il controllo sui comportamenti del personale, tra cui la supervisione personale, la descrizione delle mansioni, le regole, i budget, e i sistemi di valutazione delle performance. Secondo questo autore i suddetti strumenti fanno tutti parte del sistema di controllo organizzativo (FLAMHOLTZ E. G., *How to make the transition from an entrepreneurship to a professionally managed firm*, Jossey-Bass, San Francisco, 1986, p. 157).
[35] POPOLI P., *op. cit.*, p. 53.
[36] BERGAMIN BARBATO M., *op. cit.*, p. 36.

Il controllo sociale, al contrario dell'autocontrollo, ha una dimensione prettamente esterna al soggetto e fortemente collettiva. Esso, infatti, si fonda sul rispetto da parte del singolo delle norme che i gruppi informali hanno stabilito (non si tratta quindi di un "codice etico" interno al soggetto) e su di esse si fondano i valori che i singoli componenti del gruppo stesso riconoscono. Questo controllo nascerebbe, secondo la teoria di Airoldi, dagli impegni che i membri del gruppo assumono reciprocamente gli uni nei confronti degli altri, oltre che dalle finalità e dai valori condivisi; da ciò scaturiscono le norme, ovvero le regole di comportamento valide per ogni membro del gruppo ([37]). La logica che prevale è dunque quella collettiva, tanto che gli scostamenti dai "precetti" portano ad un vero e proprio ostracismo da parte del gruppo nella sua interezza nei confronti del soggetto deviante, mentre la conformità con essi viene premiata con l'accettazione o, addirittura, con il conferimento della leadership al soggetto meritevole.

Airoldi, in aggiunta a questi due tipi di controllo riconosce una terza tipologia: il controllo organizzativo formalizzato, la cui logica ricorda quella del meccanismo di retroazione. Esso si attua secondo una serie di fasi: la scelta dei parametri-obiettivo con conseguente loro assegnazione ai soggetti responsabili delle varie unità organizzative, l'osservazione dei risultati, ed infine la loro valutazione che porta al conferimento di premi o alle sanzioni, ed infine l'implementazione di eventuali azioni correttive ([38]).

Il controllo organizzativo si compone anche di elementi non prettamente tecnici in grado di sortire un effetto motivante sui soggetti; a tal proposito basti pensare alle scelte di stile di controllo (decisione di far partecipare i soggetti alla fissazione degli obiettivi e alle loro caratteristiche, decisione di implementare una struttura organizzativa di tipo accentrato o decentrato), alle scelte di stile di leadership, ai sistemi motivazionali legati al complesso di premi/sanzioni (incentivi economici, sviluppo carriera, ecc…) ([39]).

In conclusione, a parere di chi scrive, il grande merito del controllo organizzativo sta nel fatto di aver conferito alla risorsa umana una nuova valorizzazione ed una nuova centralità. Ponendo attenzione sui valori e sulle dinamiche che caratterizzano i soggetti e le loro interazioni reciproche, il controllo organizzativo ha arricchito la concezione di azienda, intesa come scenario di attività e fenomeni la cui

---

[37] AIROLDI G., *op. cit.*, pp. 165-166.
[38] *Ivi*, pp.165-173, POPOLI P., *op. cit.*, p. 54.
[39] SAITA M., *Programmazione e controllo*, Giuffrè Editore, Milano, 1996, p. 12.

interpretazione va effettuata tenendo presenti anche gli aspetti psicologici, sociologici e culturali.

Controllo esecutivo

Questo tipo di controllo riguarda il comportamento dei collaboratori di grado inferiore ed ha la funzione di incentivare, all'interno di ogni livello aziendale, una maggior efficienza nell'attuazione delle decisioni ([40]). Il controllo esecutivo si realizza attraverso lo studio metodico e reiterato degli scostamenti tra obiettivi prefissati e dati relativi all'esecuzione effettiva delle direttive. Di particolare rilevanza, quindi, risulta la determinazione analitica di standard fisici unitari allo scopo di stabilire un rapporto biunivoco tra il volume di produzione che si vuole ottenere e l'utilizzo di ogni fattore variabile ([41]). Questa fase riveste un ruolo di primaria importanza nel momento della programmazione della produzione. Va da sé, d'altro canto, che il controllo esecutivo diminuisce il proprio spessore all'aumentare del grado di automazione dell'azienda, venendo di fatto sostituito dal cosiddetto controllo automatico ([42]).

Controllo direzionale

Il controllo direzionale ha per oggetto la messa in opera del piano strategico ed il suo fine è quello di appoggiare e sostenere l'attività dei dirigenti a capo dei centri di responsabilità ([43]). Anthony ha definito il controllo direzionale come *"il processo mediante il quale i dirigenti si assicurano che le risorse sono ottenute ed usate efficientemente per il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione"* ([44]).

Le decisioni relative a questo tipo di controllo vertono la valutazione dell'efficacia e dell'efficienza con cui si attuano le scelte strategiche ([45]) e quindi i protagonisti sono i manager e le unità operative poste sotto la loro supervisione. Il

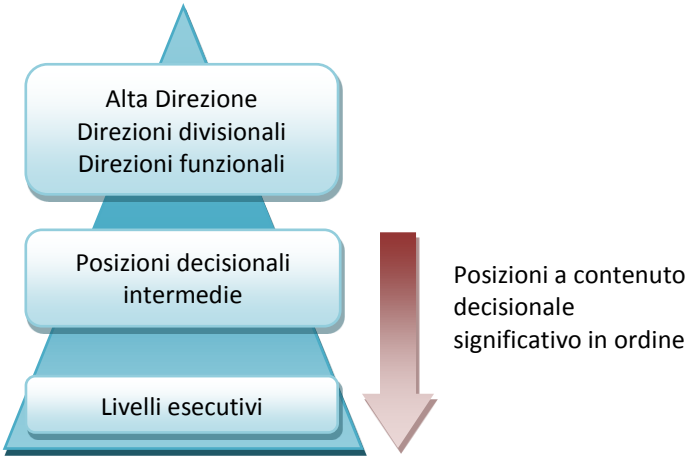
[40] CODA V., "Sull'attività di direzione d'impresa", in *Rivista internazionale di scienze economiche e commerciali*, n. 1, anno. 1968, pp. 53-81; CODA V., *I costi di produzione*, Giuffrè Editore, Milano, 1968, p. 51.
[41] BERGAMIN BARBATO M., *op. cit.*, p. 20.
[42] *Ivi, p.* 21.
[43] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 21.
[44] ANTHONY R. N., *Sistemi di pianificazione e controllo*, cit., p. 14. A completamento di questa definizione, l'autore afferma che "Questa definizione ha lo scopo di trasmettere tre idee chiave. Primo, il processo coinvolge i dirigenti, le persone cioè che fanno si che le cose vengano portate a compimento, lavorando con altre persone. Secondo, il processo si inserisce in un contesto di obiettivi e di politiche che debbono essere raggiunti e quindi nel processo di pianificazione strategica. Terzo, i criteri rilevanti per un giudizio sulle azioni prese in tale processo, sono l'efficacia e l'efficienza".
[45] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 9.

controllo direzionale in tal modo riesce a fornire delle importanti informazioni circa l'operato dei responsabili e circa le performance dei centri che essi governano ([46]).

Di particolare rilevanza risulta essere il rapporto tra controllo direzionale e controllo esecutivo. Nel tempo si è verificata una progressiva discesa del controllo direzionale ai livelli più bassi della piramide organizzativa aziendale e ciò ha fortemente contribuito, insieme al progressivo sviluppo dell'automazione, ad una sostanziale riduzione dell'area squisitamente esecutiva ([47]). È stata proprio l'esigenza di flessibilità all'interno dell'impresa a incentivare questo stato di cose e a favorire l'allargamento della dimensione del controllo direzionale verso il basso, con la conseguente diffusione del processo di delega. La discesa del controllo direzionale ai livelli inferiori infatti ha portato un aumento del numero di responsabili dotati di potere decisionale (e quindi ad un aumento delle dimensioni aziendali e della complessità di gestione) e ciò ha reso indispensabile l'uso dello strumento della delega ([48]).

L'aumento del processo di delega, inoltre, porta ad un abbassamento del livello gerarchico al quale vengono prese le decisioni, favorendo così una maggior interazione tra controllo direzionale e controllo esecutivo (**Figura 2**).

Figura 2 - Piramide organizzativa: allungamento del controllo direzionale verso il basso e espansione delle deleghe



Fonte: riadattamento da BERGAMIN BARBATO M., *op. cit.*, pp. 24-25.

In questo modo, un numero sempre maggiore di manager si trova a dover declinare le strategie e gli orientamenti di fondo nell'attività specifica che quotidianamente

[46] LIZZA P., *Controllo di gestione e performance aziendale*, Giuffrè Editore, Milano, 2007, p. 26.
[47] BERGAMIN BARBATO M., *op. cit.*, p. 23.
[48] *Ivi*, p. 24. In merito alla diffusione della delega, così scrive la Bergamin Barbato: "Quanto più si allontanano i vertici che individuano gli indirizzi generali della gestione, dai livelli che realizzano operativamente gli obiettivi, e quindi diventa sempre maggiore l'inserimento di posizioni intermedie, tanto più è indispensabile supportare la delega che ricade a cascata lungo la struttura organizzativa".

svolgono: essi devono quindi interpretare tali decisioni di portata generale nella dimensione particolare delle attività dell'unità organizzativa di cui sono a capo. Ciò rende necessaria la predisposizione di strumenti che permettano questa attività senza lasciare nulla al caso o all'ispirazione, ma che, al contrario, consentano una sorta di canonizzazione di quelle che sono le strategie da attuare in modo tale che l'interpretazione che i responsabili fanno di esse sia quanto più vicina a quella effettiva ([49]).

Uno strumento utile a questo scopo è il *budget*, poiché il suo valore di parametro-obiettivo (in quanto sintesi di ulteriori parametri-obiettivo) consente l'identificazione di propositi di breve coerenti con l'orientamento di fondo diventando un meccanismo fondamentale per supportare la delega ([50]). Il budget risulta essere uno strumento capace di favorire lo sviluppo della competenza: grazie all'identificazione di standard per ogni attività o mercato d'interesse per l'azienda, esso riesce ad incentivare la responsabilizzazione dei vari manager che, a loro volta stimolano lo sviluppo di nuove competenze attraverso un'attenta e specifica attività di programmazione ([51]).

In conclusione, lo scopo ultimo del controllo direzionale è quello di razionalizzare l'attività decisionale, permettendo ai manager di definire delle linee d'azione nel breve periodo coerenti con l'orientamento strategico definito dall'Alta Direzione.

Controllo operativo

Altresì detto "controllo della gestione corrente", il controllo operativo si riferisce *"al controllo effettuato su specifiche operazioni di gestione"* ([52]) e viene messo in atto nel brevissimo termine o addirittura in tempo reale (es. controllo dei pezzi difettosi, controllo degli ordini dei clienti) ([53]).

3. Il controllo di gestione ([54])

Il controllo di gestione consiste nell'*"attività di governo, di guida per conseguire gli obiettivi economici prestabiliti con la pianificazione e programmazione"*

[49] BERGAMIN BARBATO M., *op. cit*., p. 26.
[50] *Ibid*.
[51] *Ivi, p.* 27. Per un approfondimento della tematica del sistema budgetario e delle sue implicazioni con la struttura organizzativa, si rinvia a BRUSA L., *Il sistema budgetario nel sistema organizzativo d'impresa*, Giuffrè Editore, Milano, 1978.
[52] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 25.
[53] BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 9.
[54] Vista la centralità di questa forma di controllo ai fini del presente lavoro, si è optato per dare ad essa una maggior dignità assegnandole un paragrafo a sé stante, così da poter trattare questo argomento con la dovuta completezza.

([55]) e spesso come sinonimo di questa forma di controllo si richiama il concetto di controllo direzionale ([56]). In letteratura sono state date molte definizioni di questo tipo di controllo e di seguito se ne riportano alcune.

Secondo Popoli il controllo di gestione consiste in una *"filosofia di gestione, un modo di strutturare le sequenze logiche e temporali delle attività da realizzare, di governarne i legami reciproci, di coordinare, mediante l'integrazione e la coerenza, il susseguirsi delle decisioni e delle azioni"* ([57]); Mella definisce il controllo di gestione come quel particolare momento dell'attività dell'impresa in cui si pianifica lo sviluppo dell'azienda e in cui si controlla che l'evoluzione effettiva sia coerente con ciò che si è programmato, in modo tale da permettere all'impresa il conseguimento degli obiettivi ([58]), infine secondo Bordignon il controllo di gestione consiste nell'insieme di tutte le attività e di tutti gli strumenti che supportano e orientano il processo decisionale fornendo le informazioni idonee a portare a termine gli obiettivi prefissati ([59]). Alcuni autori hanno sottolineato sin dalla definizione del concetto di controllo di gestione il suo carattere sistemico. A tal proposito Azzone definisce il *sistema* di controllo di gestione come un *"navigatore satellitare"* applicato ai processi decisionali dell'azienda allo scopo di appurare la coerenza tra obiettivi e risorse disponibili, di effettuare un confronto tra differenti modi per raggiungere gli obiettivi, ed infine di determinare se le attività svolte all'interno dell'impresa siano funzionali o meno ([60]); in linea con la posizione di Azzone sono Selleri ([61]), Avi ([62]), Brusa ([63]) e Mio ([64]).

---

[55] BRUNETTI G., *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, cit., p. 10.

[56] A tal proposito "Il termine Controllo Direzionale (o Manageriale), nel testo è usato come sinonimo di Controllo di gestione. In realtà, nella letteratura, non sempre i due termini sono impiegati con significato univoco, il controllo direzionale viene spesso definito come l'insieme delle forme di controllo a disposizione del vertice aziendale, e tra queste si comprende anche il controllo di gestione. In tale accezione il controllo di gestione trova riferimento nel più ampio sistema di controllo denominato, appunto, direzionale" in FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 20. Si rinvia anche a POPOLI P., *op. cit.*, p. 23.

[57] POPOLI P., *op. cit.*, p. 21.

[58] MELLA P., *Controllo di gestione*, UTET, Torino, 1997, p. XXI.

[59] BORDIGNON M., *op. cit.*, p. 18.

[60] AZZONE G., *Sistemi di controllo di gestione*. Metodi, strumenti e applicazioni, ETAS, Milano, 2006, p. 3.

[61] SELLERI L., *Introduzione ai sistemi di programmazione e controllo*, Principato Editore, Milano, 1985, p. 33 "Il sistema del controllo di gestione è il fondamentale sistema di regolazione del sistema impresa ed è costituito dall'insieme integrato di attività tramite le quali i suoi organi responsabili mirano a realizzare nel modo più efficiente i processi d'acquisizione e l'impiego delle risorse in vista del raggiungimento nel modo più efficace dei suoi obiettivi nel tempo", *ibid*.

[62] AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 11 "Il controllo di gestione, rappresentando un sistema il cui obiettivo è 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

Il controllo di gestione, dunque, costituisce un vero e proprio sistema all'interno del più ampio sistema aziendale ([65]), ed il suo scopo in ultima analisi è quello di alimentare i flussi informativi destinati ai soggetti che, a seconda del livello organizzativo in cui si trovano e quindi a seconda delle responsabilità di cui sono investiti, sono variamente coinvolti nella gestione dell'azienda ([66]). Il sistema del controllo di gestione si compone di tre elementi (sub-sistema informativo, sub-sistema organizzativo e sub-sistema dinamico di processo); per una trattazione più approfondita del sistema in questione e delle sue componenti si rimanda ai paragrafi successivi.

Tornando alle definizioni sopraesposte si può affermare che queste, pur focalizzandosi su aspetti differenti del controllo di gestione, ne evidenziano alcuni elementi chiave. Questo tipo di controllo svolge la funzione di supporto del processo decisionale, indirizzando gli atteggiamenti dei vari soggetti all'interno dell'azienda grazie al bacino di informazioni che costituisce il sub-sistema informativo. Il controllo di gestione inoltre ha lo scopo di coordinare, attraverso il sub-sistema organizzativo, le attività e gli obiettivi assegnati ai vari soggetti posizionati ai diversi livelli aziendali, analizzando e misurando anche la coerenza tra obiettivi, risorse, attività e comportamenti. Infine, il controllo di gestione provvede a verificare il grado di efficacia ed efficienza dell'organizzazione attuando il confronto tra obiettivi stabiliti e risultati effettivi, e, nel caso in cui vi siano degli scostamenti tra questi due elementi, questo tipo di controllo si attiva attuando le eventuali azioni correttive (sub-sistema dinamico di processo).

---

azioni sono consone agli obiettivi prefissati oppure mostrano variazioni positive e/o negative rispetto agli obiettivi stessi".

[63] BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 2 "Il controllo di gestione è un "sistema direzionale" con cui i manager ai vari livelli si accertano che la gestione aziendale si stia svolgendo in condizioni di efficienza e di efficacia tali da permettere il raggiungimento degli obiettivi di fondo della gestione stessa, stabiliti in sede di pianificazione strategica".

[64] MIO C., *Il controllo di gestione della funzione di vendita. Il parametro-obiettivo nei processi di programmazione*, ETAS, Milano, 1990, p. 12 "Il sistema di controllo è un tema da affrontare obbligatoriamente ogniqualvolta ci si occupi del funzionamento di un'organizzazione stabile, delle modalità di raggiungimento dei suoi obiettivi, della verifica degli stessi alla luce delle azioni intraprese e delle risposte comportamentali avvenute e di quelle non ottenute".

[65] BRUNETTI G., *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, cit., p. 14. In questa sede l'autore dà anche una spiegazione di cosa sia un sistema: esso consiste in un insieme coordinato di elementi che interagiscono tra loro, capace di dare una miglior rappresentazione, ai fini della comprensione, della realtà. Per una trattazione più approfondita del concetto di sistema si rinvia a SELLERI L., *Introduzione ai sistemi di programmazione e controllo*, cit., pp. 1-17, e a MASINI C., *Lavoro e risparmio. Economia d'azienda*, UTET, Torino, 1979, pp. 29-39.

[66] HORNGREN C. T., SUNDEM G. L., STRATTON W. O., AGLIATI M., DITILLO A., *Programmazione e controllo*, Pearson Paravia Bruno Mondadori, 2007, p. 4.

A parere di chi scrive, da questa breve analisi si comprende, però, che il controllo di gestione non si sostanzia nel mero confronto tra obiettivi programmati e risultati concretamente ottenuti; per porre in essere questo tipo di controllo infatti non basta attendere la manifestazione dei risultati definitivi per poi compararli con ciò che era stato definito in fase di pianificazione. Al contrario, il controllo di gestione prevede una costante osservazione delle attività così da poter attuare le azioni correttive del caso *in itinere* ([67]). Di conseguenza si possono individuare tre tipi di controllo a seconda di quale sia il momento di attuazione dello stesso nel corso della gestione: controllo antecedente o preventivo, controllo concomitante e controllo consuntivo o susseguente.

Controllo antecedente

É il controllo *ex ante*, ovvero quello che si attiva prima che si verifichi un certo evento aziendale. Esso si sostanzia nell'indagine di adeguatezza dei programmi operativi di gestione, in termini di fattibilità e validità, rispetto al raggiungimento degli obiettivi definiti in fase di pianificazione strategica. Strumento centrale per la traduzione dei programmi operativi in parametri più facilmente misurabili e confrontabili con i dati effettivi è il budget che, una volta approvato, impegna il management e quindi assume rilevanza centrale per l'attuazione del controllo antecedente. Quest'ultimo dunque consiste nella fase della redazione del budget e nell'analisi della bontà di tale strumento in rapporto ai piani strategici di lungo periodo ([68]). Attraverso il budget inoltre vengono studiati vari scenari di sviluppo dell'azienda e attraverso queste simulazioni si cerca di anticipare il futuro della gestione aziendale, verificando anche quale scenario permetta una miglior coerenza tra strategie ed obiettivi di lungo periodo e risultati attesi nel breve periodo ([69]). Il controllo antecedente, in conclusione, *"richiede la formulazione di decisioni, definite di breve periodo, in contrapposizione a quelle di investimento, quindi di lungo periodo. […] Per prendere decisioni di breve periodo è necessario fare dei calcoli di convenienza economica, attingendo informazioni dalla contabilità dei costi o analitica"* ([70]).

[67] In linea con questo pensiero anche Brusa (BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 13) e Bordignon (BORDIGNON M., *op. cit.*, p. 20 e seg.)
[68] BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 13.
[69] BORDIGNON M., *op. cit.*, p. 21.
[70] D'ONOFRIO M., *Come realizzare un business plan. Guida pratica per imprenditori e dirigenti*, Franco Angeli Editore, Milano, 2002, p. 147.

Controllo concomitante

Viene considerato il controllo per antonomasia, in quanto ha lo scopo di monitorare i risultati intermedi che durante la vita dell'azienda si manifestano. Esso viene attuato ad intervalli regolari nel corso dell'anno (es. mensilmente o bimestralmente) e dopo la rilevazione dei risultati parziali vi è il confronto con quanto stabilito nei budget. Questo tipo di controllo consiste dunque nel continuo monitoraggio della gestione della realtà aziendale al fine di appurare che il cammino intrapreso stia portando nella direzione stabilita. A titolo d'esempio si ricorda come ogni mese viene misurato il risultato economico aziendale e delle varie sotto-componenti dell'impresa cosicché il management possa rendersi conto il più rapidamente possibile se l'obiettivo fissato per il termine dell'esercizio sia raggiungibile o se necessiti di alcune azioni correttive ([71]). È necessaria però una precisazione: il concetto appena espresso non sta a significare che il controllo concomitante possa essere inteso come un sinonimo di controllo periodico sul brevissimo termine (es. controllo settimanale, controllo giornaliero, …); il calcolo del profitto aziendale, del profitto di ciascun prodotto o di ciascun business effettuato su base giornaliera risulta, infatti, privo di senso.

Controllo susseguente

Detto anche *consuntivo*, il controllo susseguente si attiva quando si sono effettivamente manifestati i risultati finali di un certo processo ed esso consiste nel confronto tra questi ultimi e gli obiettivi che il management aveva fissato. Dunque questo tipo di controllo ha luogo una volta che l'attività oggetto d'analisi ha completato il suo ciclo, quindi a fine anno o a fine progetto. Nonostante l'efficacia del controllo susseguente possa essere messa in discussione (questo controllo infatti si limita all'osservazione del fatto compiuto senza poter apportare alcuna eventuale modifica di tipo correttivo), esso mantiene un ruolo rilevante per due motivi: da una parte favorisce l'analisi di ciò che è accaduto "a palle ferme", cioè dopo che gli eventi si sono conclusi, ed è proprio in una tale situazione che è possibile valutare con la dovuta perizia e con la necessaria completezza l'operato del management e proseguire con l'assegnazione di premi o sanzioni; dall'altra il controllo susseguente consente di costruire una vera e propria banca dati sull'excursus storico della realtà imprenditoriale in analisi, riuscendo

[71] BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 14.

così ad alimentare il sistema informativo con informazioni che possono essere utili per le decisioni future ([72]).

Meccanismi di controllo

Come diretta conseguenza dell'analisi sopraesposta vi è la comprensione di come il processo di controllo di gestione richieda un confronto tra obiettivi e risultati che si configura in modi differenti a seconda dell'orizzonte temporale di riferimento. Più precisamente: il controllo antecedente prevede il raffronto tra gli obiettivi previsti dal piano strategico ed i risultati ottenibili dal budget in via di approvazione, il controllo concomitante esige il confronto tra gli obiettivi intermedi definiti nel budget e i risultati parziali effettivi, infine il controllo susseguente richiede il raffronto tra obiettivi definitivi e risultati effettivi finali.

Ciò che permette di operare tali confronti sono i cosiddetti meccanismi di controllo. Uno tra i più conosciuti, considerato anche il meccanismo di controllo per eccellenza, è quello di *feed-back*. Esso è un procedimento di retroazione che consiste nel confronto tra obiettivi e risultati effettivi. Il meccanismo di feed-back prevede le seguenti fasi: in primo luogo vi è la determinazione degli obiettivi desiderati, successivamente vengono definiti gli strumenti idonei all'acquisizione, all'elaborazione e alla comunicazione delle informazioni, poi vi è il confronto tra l'informazione effettivamente ricevuta e quella attesa, ed infine, nel caso in cui tra di esse vi fosse uno scostamento, si procede con l'attuazione di azioni correttive volte a portare la coincidenza tra obiettivi e risultati effettivi ([73]).

L'esempio maggiormente utilizzato per spiegare il meccanismo in analisi è quello del termostato impostato in modo tale da mantenere costante la temperatura di un determinato ambiente. Questo è un sistema cibernetico ([74]) composto dal termostato che

---

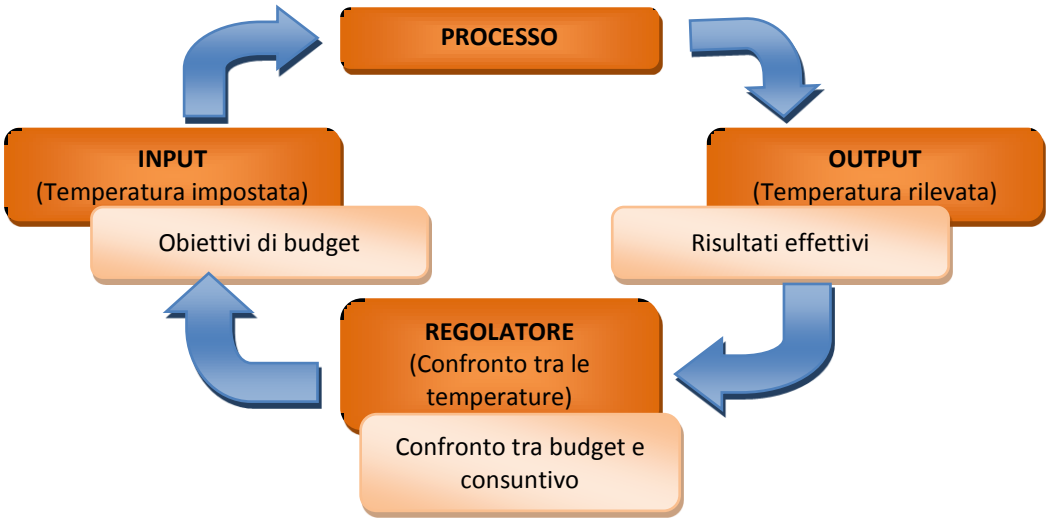
[72] MUCELLI A., MORETTI P., *L'analisi della gestione aziendale. Controllo dei costi, budgeting, reporting e analisi degli scostamenti, activity based management*, Sistemi Editoriali, Napoli, 2003, p. 45.

[73] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 282.

[74] Dal greco κυβερνήτης [kybernetes], timoniere, pilota, la cibernetica è la "disciplina che studia le analogie tra i sistemi di regolazione e comunicazione delle macchine e degli organismi viventi, e in particolare l'applicazione dei meccanismi di regolazione naturali alla tecnologia", dal Vocabolario della lingua italiana di Nicola Zingarelli. Così Fontana definisce il concetto di sistema cibernetico: "Il comportamento adattivo del sistema aziendale è stato sovente ricondotto ad un modello cibernetico. […] I "sistemi cibernetici" sono chiusi rispetto allo scambio di materia con l'ambiente ed aperti unicamente all'informazione", FONTANA F., *Il sistema organizzativo aziendale*, Franco Angeli Editore, Milano, 1999, p. 107. Il sistema cibernetico presenta dunque la caratteristica di "guida", di auto-regolazione; a tal proposito risulta interessante ciò che scrive Popoli, collegandosi al meccanismo di feed-back: "Il meccanismo di retroazione o feed-back qualifica il processo di controllo nel suo significato di "guida", consentendo un riallineamento della direzione di marcia verso il conseguimento degli obiettivi aziendali", POPOLI P., *op. cit.*, p. 20.

misura costantemente la temperatura effettiva del luogo cosicché, nel caso in cui essa differisca da quella impostata, venga inviato l'input alla caldaia per riportare il sistema alle condizioni desiderate. Il parallelismo tra l'esempio del termostato ed il meccanismo di feed-back nell'ambito del controllo è lampante. Come la temperatura della stanza viene continuamente monitorata dal regolatore automatico (termostato) così da poter identificare tempestivamente le deviazioni dalla temperatura impostata e di inviare il giusto input al sistema di riscaldamento per eliminare tali eventuali devianze, così il processo di controllo prevede la definizione di input (dati di budget) che il meccanismo di feed-back confronta in via continuativa con gli output, ovvero con i dati effettivi rilevati durante l'attività aziendale, in modo tale da configurare le azioni correttive adeguate allo scopo di "aggiustare il tiro" e di ridare coerenza tra obiettivi desiderati e risultati effettivamente conseguiti. È necessaria una breve precisazione: gli interventi correttivi possono essere sia rivolti alle azioni (ovvero quelle che hanno portato ad ottenere i risultati effettivi), oppure agli obiettivi in input. Quindi, se da una parte la risposta agli input può essere non adeguata e può portare a risultati distanti dagli obiettivi desiderati, anche questi ultimi possono rivelarsi non appropriati, ad esempio perché eccessivamente ambiziosi e dunque scarsamente motivanti.

Figura 3 – Il ciclo del meccanismo di controllo di feed-back



Fonte: rielaborazione da FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 282.

Il meccanismo di feed-back può essere distinto a seconda che sia negativo o positivo. Il *feed-back negativo* ([75]) contrasta le deviazioni nel funzionamento del

[75] Esso viene utilizzato negli animali e negli uomini per regolare la temperatura del corpo e la pressione del sangue. James Watt, l'inventore della macchina a vapore, realizzò il primo meccanismo artificiale di

sistema, stabilizzando quest'ultimo attraverso la correzione degli scostamenti da ciò che era stato definito come input. Il *feed-back positivo*, al contrario, invece di opporsi agli scostamenti degli output, appoggia le loro deviazioni. Con questo tipo di feed-back, infatti, l'output discordante non viene corretto sulla base dell'input iniziale, bensì viene preso come nuovo input. Pertanto, a parere di chi scrive, il feed-back negativo sembra rivolgersi alla correzione delle azioni, mentre il feed-back positivo alla modifica degli obiettivi.

Un altro meccanismo di controllo alquanto semplice è il cosiddetto *controllo ad obiettivi incrementali impliciti*. Esso consiste nel raffronto tra risultati attuali e risultati effettivamente conseguiti nello "stesso periodo precedente". Ad esempio, i costi rilevati nell'ultimo trimestre vengono confrontati con quelli relativi allo stesso trimestre dell'esercizio precedente. Questo meccanismo permette di formulare dei giudizi in merito all'andamento dell'efficienza economica rispetto al passato però presenta una evidente lacuna, in quanto non effettua il raffronto con gli obiettivi esplicitati dal management ([76]).

Infine un meccanismo di controllo che merita attenzione è quello di *feed-forward*. Esso, più evoluto dei due appena menzionati, consiste in un controllo anticipativo e si basa sul confronto dei *"risultati attesi «finali», accolti nel budget, con i risultati finali che probabilmente si manifesteranno, stimati oggi con le informazioni disponibili e ipotizzando sostanziale assenza di interventi correttivi"* ([77]). Pertanto questo meccanismo corrisponde ad una vera e propria *"What if analysis"*, in quanto in buona sostanza elabora delle simulazioni sugli eventuali scenari futuri relativi ai risultati finali effettivi, in modo tale da configurare al meglio gli interventi correttivi più idonei ([78]). Riprendendo l'esempio del termostato, il vantaggio del meccanismo di feed-forward è che, contrariamente a quello di feed-back, consente di elaborare delle azioni correttive prima che l'evento deviante si sia verificato, cioè prima che la temperatura diverga da quella desiderata, e quindi questo tipo di meccanismo è idoneo in realtà

---

controllo basato sul meccanismo di feed-back negativo. Questo ingegnere scozzese era riuscito a mantenere costante la temperatura della sua macchina attraverso all'utilizzo di una valvola capace di aprirsi grazie alla forza centrifuga quando la velocità eccedeva quella desiderata, e al contrario si chiudeva (CHIAPPI R., *Problem solving nelle organizzazioni: idee, metodi e strumenti da Mosè a Mintzberg*, Springer-Verlag Italia, Milano, 2006, p. 98.)

[76]BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 15.

[77] *Ibid*.

[78] CHIAPPI R., *op. cit.*, p. 99.

imprenditoriali caratterizzate da scarsa flessibilità e che operano in un ambiente esterno particolarmente perturbato e quindi difficilmente prevedibile ([79]).

A ciascun tipo di controllo di gestione (antecedente, concomitante e susseguente) i vari studiosi hanno attribuito il meccanismo di controllo più idoneo (feed-back o feed-forward). Secondo alcuni il meccanismo di feed-back si associa al controllo post-azione, mentre quello di feed-forward al controllo ante-azione ([80]); altri ancora ritengono che all'interno del meccanismo di feed-back si possano individuare le tre tipologie di controllo di cui sopra, e che invertendo la loro sequenza (susseguente, concomitante e antecedente), invece si possa passare al meccanismo di feed-forward ([81]).

A parere di chi scrive, però, è lo schema proposto da Saita, al quale fanno riferimento anche Antonelli e D'Alessio ([82]), che coglie più correttamente i collegamenti di cui sopra.

Secondo Saita il meccanismo di feed-back trova applicazione nell'ambito del controllo antecedente e di quello consuntivo, mentre il meccanismo di feed-forward è più adatto al controllo concomitante. Per il controllo antecedente il meccanismo preferito è quello di feed-back in quanto esso si sostanzia nel confronto tra obiettivi strategici (input) e il budget (output) (non si è di fronte a previsioni, a simulazioni, come nel feed-forward); anche per il controllo consuntivo si preferisce il meccanismo di feed-back (questo è il classico caso di controllo post-azione); infine per il controllo

---

[79] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 283. Drury, a tal proposito, spiega che grazie al feed-forward vengono formulate delle previsioni sugli output e nel caso in cui esse differiscano dall'obiettivo stabilito in input, allora vengono implementate delle azioni di controllo che minimizzino queste differenze. L'obiettivo di questo meccanismo di controllo, secondo Drury, è quello di effettuare un'azione di monitoraggio prima che emergano effettivamente gli scostamenti input-output. In altre parole, con il meccanismo di feed-forward non si permette agli errori di manifestarsi in quanto essi vengono anticipati dalle simulazioni. Nel controllo di feed-back, invece, agli errori è permesso di verificarsi ed è proprio questo il più grande limite di questo meccanismo (DRURY C., *Management and cost accounting*, Cengage Learning EMEA, London, 2008, p. 392).

[80] ALMICI A., *Corporate governance, sistemi di controllo e valore aziendale*, Franco Angeli Editore, Milano, 2010, pp. 134-135, "Specificatamente, è possibile distinguere le azioni a "feed-back" a cui si associa il controllo post-azione, dalle azioni a "feed-forward" a cui è, invece, riconducibile il controllo ante completamento dell'azione".

[81] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 283, "Nel meccanismo di feed-back si possono individuare tre differenti momenti in relazione a ciascuno dei quali si configura una diversa tipologia di controllo: un controllo antecedente (o ex-ante), un controllo concomitante ed un controllo consuntivo (ex-post). […] Modificando la sequenza di questi diversi momenti si può passare da meccanismi di feed-back a quelli di feed-forward, nei quali, come abbiamo appena detto, si anticipa l'introduzione di interventi correttivi variando in corso d'anno le stime relative a periodi futuri, sulla base delle informazioni che si rendono via via disponibili".

[82] SAITA M., *Programmazione e controllo*, cit., p. 2; ANTONELLI V., D'ALESSIO R., *Casi di controllo di gestione. Metodi, tecniche, casi aziendali di settore*, IPSOA Editrice, Milano, 2007, p. 45.

concomitante il meccanismo più adeguato è quello di feed-forward perché esso, a differenza di quello di feed-back, implementa gli interventi correttivi in itinere, senza attendere il completamento dell'attività (senza attendere i dati finali), sulla base delle informazioni disponibili (dati parziali, appunto) e sulla base del possibile sviluppo futuro dell'attività in analisi ([83]).

Per concludere la trattazione dei meccanismi di controllo sembra opportuno richiamare ciò che Brusa ha affermato in merito: *"i vari meccanismi di controllo non sono alternativi […] ma sono complementari; la medesima azienda spesso ricorre a tutti e tre, perché non può prescindere da un confronto con il passato, deve confrontare l'adeguatezza dei risultati già ottenuti con veri e propri obiettivi e deve prefigurare i probabili esiti della gestione futura, senza aspettare i risultati finali"* ([84]).

4. Le principali tappe dell'evoluzione storica del concetto di controllo di gestione

In questo paragrafo si intende delineare le principali tappe dell'evoluzione storica del concetto di controllo di gestione. In particolare, si farà riferimento alle teorie formulate da tre autori, Anthony, Brunetti e Bergamin Barbato ([85]).

Già in precedenza si è affermato che il merito di Anthony è stato quello di aver proposto un'ottica sistemica per il controllo. Infatti questo autore dapprima ha espresso la necessità di uno schema di riferimento per lo studio di pianificazione e controllo ([86]), e successivamente in esso ha inserito e collegato tre elementi che costituiscono l'attività direzionale: la pianificazione strategica (*strategic planning*), il controllo direzionale (*management control*) e il controllo operativo (*operational control*). Così facendo, Anthony ha spostato l'attenzione del panorama dottrinale dallo studio pressoché

[83] A tal proposito si rimanda a BORDIGNON M., *op. cit.*, p. 21 e a BERGAMIN BARBATO M., op. cit., p. 374.
[84] BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 16.
[85] Le informazioni presenti in questo paragrafo sui modelli teorici di Anthony, Brunetti e Bergamin Barbato sono prese rispettivamente da: ANTHONY R. N., *Sistemi di pianificazione e controllo*, ETAS, Milano, 1967 (*op. cit.*), BRUNETTI G., *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, Franco Angeli Editore, Milano, 1992 *(op. cit.)*, BERGAMIN BARBATO M., *Programmazione e controllo in un'ottica strategica*, UTET, Torino, 1991 *(op. cit.)*.
[86] ANTHONY R. N., *Sistemi di pianificazione e controllo*, cit., p. 1, "La trattazione di un vasto soggetto per essere utile, deve essere organizzata secondo uno schema strutturato in parti e sottoparti. Se parti e sottoparti sono ben scelte, il materiale disponibile può essere organizzato in maniera tale da rendere possibile, per ogni parte o sottoparte, il raggiungimento di conclusioni generalmente applicabili ad una parte ma non applicabili ad altre, In assenza di tale schema, tali conclusioni o generalizzazioni non avrebbero alcuna validità e nessun significato".

esclusivo degli aspetti tecnico-contabili che caratterizzava gli anni Sessanta ([87]), ad una concezione più ampia ed articolata del controllo di gestione.

La *pianificazione strategica* consiste nella definizione degli obiettivi, nella loro eventuale modifica, nella determinazione delle risorse adibite al loro raggiungimento e delle politiche necessarie ad informare in merito all'acquisizione, all'uso e all'assegnazione di tali risorse. Essa è l'insieme delle attività facenti capo al top management che si esprime attraverso piani di medio e di lungo periodo, simulazioni e proiezioni, modelli previsionali.

Il *controllo direzionale* si sostanzia invece in tutte quelle attività, presidiate dal middle management, che riguardano l'amministrazione corrente dell'azienda (breve termine). Esso sarebbe un particolare tipo di pianificazione così strettamente collegato al controllo che, secondo Anthony, *"sarebbe artificioso farne una categoria distinta. Quindi per la nostra seconda grande ripartizioni noi adottiamo un concetto che raggruppi pianificazione e controllo"* ([88]), cioè proprio il controllo direzionale. Esso, dunque, consiste nel processo attraverso cui i manager si accertano che l'ottenimento e l'utilizzo delle risorse seguano i principio di efficienza, allo scopo di raggiungere correttamente gli obiettivi dell'azienda.

Il *controllo operativo*, infine, viene inteso come il *"processo che assicura che compiti specifici siano portati a termine in maniera efficace ed efficiente"* ([89]); il suo orizzonte temporale di riferimento è dunque quello giornaliero/settimanale/mensile. È il bottom level che si occupa di sorvegliare le operazioni elementari oggetto di questo tipo di controllo. L'assunto su cui si basa questa attività è che è proprio l'ottimizzazione del complesso di queste fasi elementari a garantire il raggiungimento dell'efficienza e dell'efficacia a livello aziendale complessivo ([90]).

---

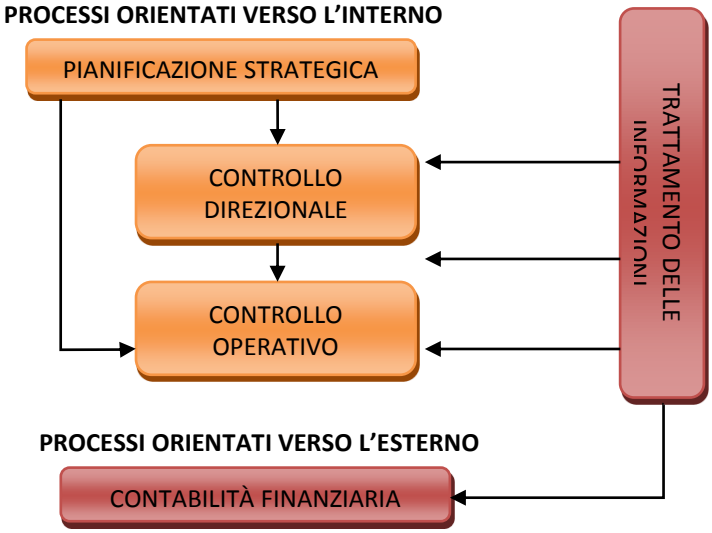
[87] "Gli studiosi antecedenti [ad Anthony], il massimo esponente dei quali è Schmalenbach, con i primi scritti risalenti agli anni trenta, in realtà propongono schematizzazioni utili per affrontare e risolvere calcoli di convenienza economica. Si tratta di […] forme di arricchimento della contabilità di base, strutturate in funzione di oggetti particolari, che non sono in grado, di per sé, di indirizzare il comportamento dei manager. La loro utilizzazione e la decisione stessa di fare a essi ricorso è successiva all'orientamento e alla focalizzazione dell'azione manageriale […]. Pertanto l'evoluzione e l'affinamento delle tecniche di costruzione dei dati non vanno confuse e identificate con i sistemi di controllo anche se questi ultimi inglobano al loro interno la struttura tecnico-contabile che va però progettata e gestita in modo funzionale all'orientamento, allo spirito di fondo di questi", BERGAMIN BARBATO M., *op. cit.*, p. 3.

[88] ANTHONY R. N., *Sistemi di pianificazione e controllo*, cit., p. 14.

[89] *Ivi, p.* 15.

[90] Il controllo operativo come viene inteso da Anthony coincide con il controllo esecutivo analizzato da Coda, ed inteso come quel controllo volto a "promuovere a tutti i livelli la maggiore efficienza nell'esecuzione delle linee direttive", ed avente come oggetto il comportamento dei collaboratori posti ai livelli inferiori, CODA V., *I costi di produzione, cit.*, p. 51.

Figura 4 – Schema proposto da Anthony per la pianificazione ed il controllo delle organizzazioni



Fonte: ANTHONY R. N. *Sistemi di pianificazione e controllo*, cit., p. 19.

Oltre a queste tre grandi ripartizioni, Anthony nomina altri due elementi che, pur non facendo parte del sistema di pianificazione e controllo, sono in stretta relazione con esso: il trattamento delle informazioni (*"processo di raccolta, elaborazione e trasmissione delle informazioni; esso prescinde dallo utilizzo specifico di esse"*([91])) e la contabilità finanziaria (*"processo attraverso il quale si comunicano al mondo esterno le informazioni di carattere finanziario dell'organizzazione"*([89])).

Il complesso teorico di Anthony presenta anche l'analisi delle caratteristiche delle tre componenti del sistema di pianificazione e controllo in termini di aspetti comportamentali e di natura dei sistemi e delle informazioni ([92]).

[91] ANTHONY R. N., *Sistemi di pianificazione e controllo*, cit., p. 18.
[92] ANTHONY R. N., *Il controllo manageriale*, Franco Angeli Editore, Milano, 1990, pp. 89-104.

Tabella 2 – Natura dei sistemi e delle informazioni nel sistema di pianificazione e controllo

	Pianificazione strategica	Controllo direzionale	Controllo operativo
Struttura	Essenzialmente non sistematica Fatta su misura	Sia formale che informale	Principalmente sistematica Strutturata
Natura delle informazioni	Soprattutto sull'ambiente esterno Rivolte al futuro Risultati previsti	Nucleo finanziario Esterne ed interne Pianificate e correnti Risultati previsti e desiderati	Interne Correnti Modello della gestione
Nodo centrale	Argomento preso in esame Programma non gerarchico	Sia i programmi che i Centri di Responsabilità Gerarchico	Operazioni specifiche Non gerarchico
Quantità	Molti dati nell'analisi, poche decisioni da prendere	Riepiloghi Eccezioni	Dettagli
Accuratezza	Scarsa	Sufficiente	Buona
Tempismo	La velocità non è solitamente cruciale	La velocità è più importante dell'accuratezza	Tempo reale
Dati immagazzinati	Relativamente poco importanti	Importanti	Importanti

Fonte: ANTHONY R. N., *Il controllo manageriale*, cit., p. 98.

Tabella 3 – Aspetti comportamentali delle componenti del sistema di pianificazione e controllo

	Pianificazione strategica	Controllo direzionale	Controllo operativo
Persone coinvolte	Alta direzione Funzioni di staff Poche numericamente	Tutti i manager Funzioni di linea	Individui (o nessuno)
Attività mentale	Innovativa Imprenditoriale Un po' analitica	Leadership persuasiva	Seguire le istruzioni
Coordinamento e comunicazione	Relativamente facile Piccoli gruppi	Difficile Tutta l'organizzazione	Intrinsecamente facile
Responsabilità	I pianificatori non sono responsabili dei risultati	I manager sono responsabili sia dei piani che dei risultati	I supervisori sono responsabili dei risultati
Criteri di remunerazione	Interamente soggettivi	Parzialmente obiettivi La remunerazione si basa sui risultati	Obiettivi

Fonte: ANTHONY R. N., *Il controllo manageriale*, cit., p. 91.

Come si può facilmente osservare tramite queste tabelle riassuntive, il modello proposto da Anthony si basa su una accurata distinzione dei vari strumenti informativi e decisionali a seconda del livello di riferimento (**Tabella 2**). In più, analizzando la distribuzione delle responsabilità (**Tabella 3**), si può notare come, dall'alto del top

management al basso dei livelli operativi, vi sia una progressiva diminuzione di complessità affrontata ([93]). L'impianto teorico di Anthony, in conclusione, prevede che il controllo venga configurato come un'attività fortemente razionale (il che significa che ogni problematica aziendale può venir rappresentata attraverso dei modelli noti, sia in termini di variabili che in termini di interrelazioni tra di esse, in modo tale che i risultati scaturiscano da mere relazioni di causa-effetto), fondata sulla possibilità di scomporre facilmente l'orizzonte temporale decisionale di riferimento (breve e lungo periodo), allo scopo di produrre decisioni "ottime".

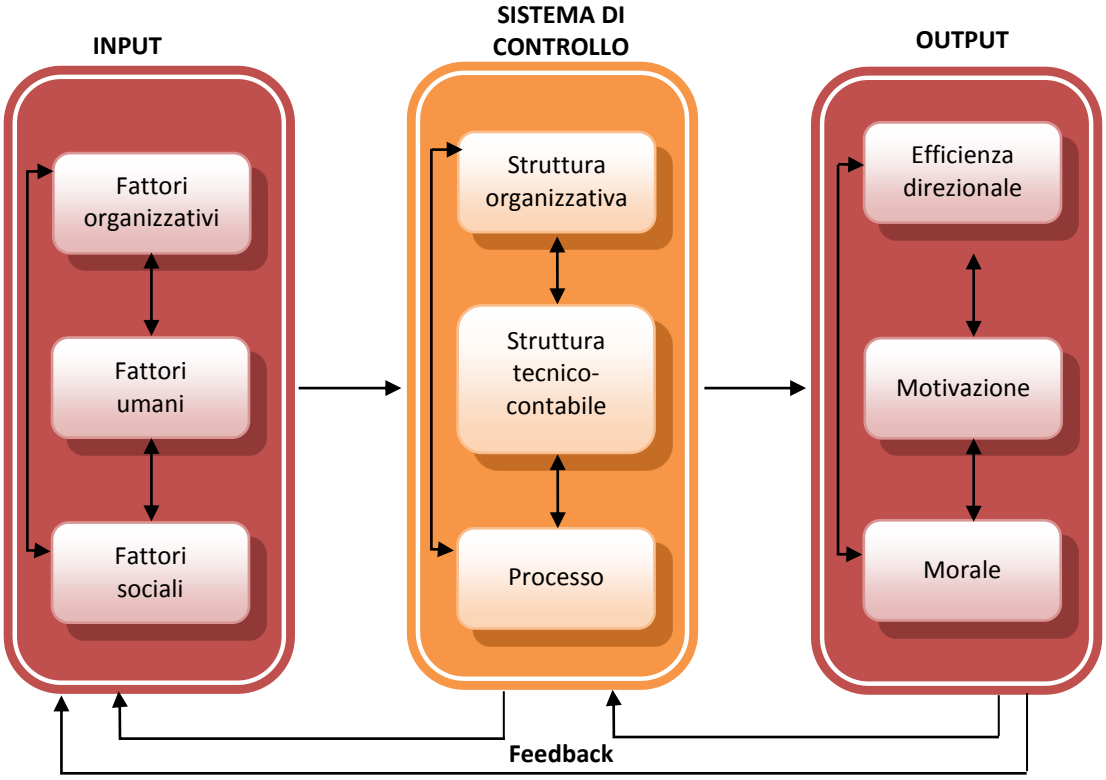
Il modello fin qui proposto, però, presenta dei limiti di applicabilità non indifferenti. Esso infatti evidenzia le sue lacune nel momento in cui viene attuato all'interno di ambienti caratterizzati da complessità e dinamismo, ambienti questi totalmente differenti rispetto al panorama degli anni Sessanta e Settanta all'interno del quale Anthony ha sviluppato il suo sistema. La critica maggiore che viene mossa contro quest'ultimo, dunque, è quella di essere caratterizzato da un'ottica chiusa rispetto all'ambiente esterno ed ai suoi mutamenti ([94]). Inoltre, in aggiunta alla considerazione appena effettuata, *"il controllo direzionale nell'impostazione di Anthony si concentra prevalentemente su aspetti di tipo economico-finanziario ed è orientato al breve termine (periodo amministrativo)"* ([95]). L'assunto di cui sopra è confermato ancora una volta: il modello di Anthony si presta bene in situazioni di semplicità gestionale e di sostanziale stabilità.

Un modello in grado di ovviare a questo problema, cioè capace di mantenere validità ed applicabilità intrinseche anche in caso di ambienti complessi e perturbati, è quello successivamente proposto da Brunetti verso la fine degli anni Settanta. L'impianto teorico di questo autore si inserisce all'interno della concezione sistemica del controllo di gestione. Quest'ultimo viene considerato *"un sottosistema, o sistema di ordine meno elevato, del sistema aziendale […] caratterizzato da certe componenti, influenzato da determinati fattori condizionanti (input) e che produce certi risultati*

[93] Per un ulteriore approfondimento delle differenze tra pianificazione strategica, controllo direzionale e controllo operativo, si rinvia a ANTHONY R. N., *Sistemi di pianificazione e controllo*, cit., pp. 20-77.
[94] "…i processi e le strutture di controllo direzionali sono condizionati dalla struttura organizzativa, definita in sede di pianificazione strategica; nessuna considerazione viene prestata all'influenza che i fattori ambientali possono esercitare su quei processi e su quelle strutture", GALLINARO S., *Teorie del controllo*, Franco Angeli Editore, Milano, 1990, p. 62.
[95] POPOLI P., *op. cit.*, p.27.

(output)" ([96]). Tramite l'approccio sistemico, il modello qui proposto riesce a palesare le relazioni tra controllo di gestione, gestione strategica, fattori di contesto e fattori organizzativi; in questo modo si comprende come il sistema di controllo venga influenzato dal sistema azienda e, di conseguenza, anche dall'ambiente esterno in cui l'azienda stessa è inserita.

Figura 5 – Sistema di controllo di gestione nell'impianto teorico di Brunetti



Fonte: BRUNETTI G., *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, cit., p. 15.

Gli input del sistema di controllo si riferiscono a tre tipi di fattori:

- *fattori organizzativi:* struttura organizzativa, strategia perseguita, meccanismi operativi, stile direzionale ed ambiente esterno, che con i suoi condizionamenti, influenza ciascuno dei fattori sopracitati;
- *fattori umani:* il know-how, le conoscenze, i valori, le motivazioni, le aspettative e le abilità dei soggetti interni all'azienda;
- *fattori sociali:* le caratteristiche (composizione, valori, modus operandi, aspettative) dei gruppi creatisi all'interno della realtà aziendale.

Le ultime due classi di fattori presentano a differenza della prima un margine molto limitato di manovra da parte della direzione e ciò deriva dal fatto che, per sortire i

[96] BRUNETTI G., *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, cit., pag. 14.

risultati desiderati negli ambiti in analisi, il top management deve operare in tempi non brevi.

Gli output del sistema di controllo sono:

- *efficienza direzionale:* il sistema di controllo ha un effetto positivo sull'attività manageriale fornendo una maggior consapevolezza nella gestione aziendale, in quanto permette da una parte di valutare e orientare le attività dell'impresa, e dall'altra di dare un giudizio sulle performance dei dirigenti. In questi termini, il controllo diventa uno strumento capace di influire sulla qualità dell'azione dei manager;
- *motivazione:* intesa come il grado di interiorizzazione degli obiettivi dell'azienda da parte dei manager che operano all'interno del sistema di controllo ([97]); essa quindi consiste nella maggiore o minore disponibilità da parte di questi ultimi verso il conseguimento degli obiettivi stessi.
- *morale:* il sistema di controllo ha anche un impatto più ampio sull'intero sistema organizzativo, influenzando il cosiddetto morale o "clima organizzativo". Il controllo, a seconda di come viene configurato ed impostato, può dare vita a climi aziendali differenti, dalla pressione alla soddisfazione nel lavoro. Contrariamente al fattore motivazione, che riguarda strettamente i manager coinvolti nel processo di controllo, il morale organizzativo presenta degli effetti più diffusi, coinvolgendo l'ambiente organizzativo nella sua totalità, e permane all'interno di esso per periodi di tempo più estesi.

È importante segnalare come la motivazione ed il morale non dipendono esclusivamente dal controllo di gestione, anche se quest'ultimo presenta delle influenze notevoli su questi due elementi. I tre output, infine, sono strettamente collegati tra loro ([98]) e, a loro volta, diventano gli input del sistema grazie al meccanismo di feedback.

Per quel che concerne il sistema di controllo di gestione, esso si compone di tre sub-sistemi interdipendenti, ovvero struttura organizzativa, struttura tecnico-contabile e

[97] "Questo risultato del sistema di controllo riguarda soltanto i manager coinvolti nella gestione del sistema: l'interiorizzazione degli obiettivi non è possibile se non partecipando direttamente al processo di controllo", BRUNETTI G., *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, cit., p. 17.

[98] "Il legame che unisce questi output appare ancor più evidente se si pensa che essi sono elementi tutti che incidono sul comportamento organizzativo che rappresenta pertanto l'essenza del controllo", *ivi*, p. 18.

processo di controllo, dove i primi due costituiscono la struttura del sistema di controllo, mentre il terzo elemento è il processo ([99]).

La *struttura organizzativa* riguarda tutto ciò che ha attinenza con la distribuzione di responsabilità economico-finanziaria all'interno dell'organizzazione aziendale.

Ciò sta a significare che questo sub-sistema ha per oggetto le responsabilità che riguardano l'utilizzo di risorse e il raggiungimento degli obiettivi fissati per ciascuna unità organizzativa. Le suddette responsabilità sono definite in funzione delle "leve gestionali" in possesso delle unità organizzative stesse; dunque si possono avere dei centri di spesa, dei centri di costo, dei centri di ricavo, dei centri di profitto e dei centri di investimento ([100]). Una precisazione: l'attribuzione di una certa responsabilità economica ad un certo centro/unità dipende dal livello di accentramento presente all'interno della realtà aziendale.

La *struttura tecnico-contabile* viene definita da Brunetti come *"quell'insieme di strumenti di misurazione economica degli obiettivi e delle prestazioni che consentono lo svolgimento del controllo di gestione"* ([101]). Attraverso questo complesso di strumenti, denominato anche "contabilità direzionale", si implementano la raccolta, l'elaborazione e la presentazione dei dati quantitativo-monetari che costituiscono il fondamento del controllo di gestione.

La contabilità direzionale si compone di vari elementi, ovvero la contabilità generale, la contabilità analitica, il sistema dei budget e degli standard e il sistema delle varianze; le informazioni da essi prodotte contribuiscono all'alimentazione del cosiddetto sistema di reporting per l'attività direzionale.

Il *processo di controllo* consiste nella metodologia attraverso la quale si attiva e si svolge il controllo stesso. Esso si articola in una serie di fasi ([102]) e richiede che i soggetti coinvolti siano effettivamente ed efficacemente coordinati per quel che

---

[99] Una distinzione analoga può essere rintracciata nell'impianto teorico di Bergamin Barbato (*op. cit.*, p. 45): il sistema di controllo di gestione secondo l'autrice è costituito da due dimensioni: quella statica (supporto informativo e disegno della mappa delle responsabilità) e quella dinamica (processo di controllo), come si vedrà in seguito.

[100] POPOLI P., *op. cit.*, p. 38. A tal proposito si rimanda anche a BRUNETTI G., *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, cit., p. 14.

[101] BRUNETTI G., *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, cit., p. 45.

[102] "Definizione degli obiettivi e traduzione degli stessi in un programma (misurazione della prestazione effettuata; confronto della prestazione, così misurata, con gli obiettivi contenuti nel programma; analisi degli scostamenti; attuazione delle eventuali azioni correttive sul sistema operativo o modifica degli obiettivi", BRUNETTI G., *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, cit., p. 66.

concerne l'interazione reciproca (modalità, linguaggio da adottare, tempistiche, metodi per il superamento di potenziali situazioni di conflitto).

In conclusione, il modello di Brunetti si inserisce perfettamente nel filone dell'approccio sistemico al controllo di gestione, introducendo però anche delle considerazioni ulteriori, capaci di rendere il modello stesso maggiormente applicabile e più completo. Da una parte, infatti, questo autore dà un più ampio valore alla dimensione organizzativa del controllo di gestione inserendo come output del sistema di controllo il morale aziendale e la motivazione; in tal modo emerge una nuove chiave interpretativa per le organizzazioni, ovvero la visione antropocentrica delle stesse, che favorisce una maggior attenzione sui soggetti coinvolti nell'attività aziendale, sia a livello collettivo (morale, clima aziendale) che a livello individuale (motivazione). Dall'altra Brunetti ha evidenziato anche come le variabili ambientali, inserite tra gli input e più precisamente tra i fattori organizzativi, influenzino il sistema di controllo di gestione. A tal proposito, però, tra gli autori che hanno criticato il modello in analisi c'è chi ha affermato che all'interno di esso non venga posta l'adeguata valorizzazione alla necessità di configurare il sistema di controllo proprio in funzione delle variabili ambientali ([103]). Ciò è dovuto al fatto che per Brunetti il controllo di gestione consiste nel controllo delle *decisioni direzionali*, che vengono distinte da quelle prettamente strategiche. Stando al complesso teorico di Brunetti, quindi, il sistema di controllo di gestione riguarda specificatamente i processi di *attuazione* delle decisioni strategiche, le quali invece nascono da un sistema differente, ovvero quello di pianificazione. Quindi per questo autore la risposta adeguata ad ambienti perturbati è lo sviluppo di meccanismi operativi di pianificazione e controllo strategico, per i quali si rende necessaria un'integrazione con il controllo di gestione (e viceversa). A parere di chi scrive, dunque, il sistema di controllo di gestione così come è stato proposto da Brunetti non viene sostanzialmente modificato dai mutamenti esterni; è il meccanismo di pianificazione e controllo che si adatta a ciò che accade all'esterno e che definisce adeguatamente e coerentemente degli obiettivi, che influenzano a loro volta il sistema di controllo di gestione.

Il terzo modello presentato in questa sede per delineare le tappe principali dello sviluppo storico del controllo di gestione è quello proposto da Bergamin Barbato. Esso si inserisce all'interno della visione unitaria e pluridimensionale del controllo di

[103] POPOLI P., *op. cit.*, p. 42.

gestione, che trova il suo fondamento nella cosiddetta "logica degli equilibri". Quest'ultima prevede che venga evitata *"qualsiasi eccessiva focalizzazione su aspetti o su meccanismi particolari del sistema di controllo"* ([104]). In quest'ottica il governo dell'impresa diventa proprio l'arte del bilanciamento delle varie forze in contrasto. L'enfasi in questo caso è posta sulla prospettiva sistemica ed unitaria della realtà aziendale, inserita in un ordine che non può considerarsi come precostituito, ma che, al contrario, deve essere ricercato di occasione in occasione, nella costante altalena tra equilibrio e disequilibrio, dentro e fuori l'azienda. La logica degli equilibri, dunque, nasce dall'idea secondo cui all'interno della realtà d'impresa (e di conseguenza all'interno del sistema di controllo) spesso non sia possibile discernere con precisione la gestione strategica e quella operativa, come anche l'aspetto comportamentale e quello razionale-deterministico della gestione ([105]). Per quel che concerne la gestione strategica e quella operativa, sebbene si riferiscano ad ambiti differenti ([106]), presentano un legame reciproco ed è proprio quest'ultimo che spinge l'azienda verso il conseguimento dei risultati. Ciò sta a significare che queste due gestioni, anche se orientate verso orizzonti temporali differenti (quella strategica verso il medio-lungo, mentre quella operativa verso il breve periodo), necessitano un mutuo collegamento che vada ad inserirsi in un sistema unitario di controllo di gestione e che sia quindi fondato sul concetto di interdipendenza reciproca e non di sequenzialità lineare (prima la strategia poi le relative operazioni). Anche tra l'aspetto comportamentale (il controllo di gestione influenza infatti l'atteggiamento dei soggetti che operano all'interno dell'azienda allo scopo di favorire dei comportamenti organizzativi coerenti con il raggiungimento degli obiettivi aziendali) e quello razionale-deterministico della gestione (aspetto che coinvolge le norme e le procedure che regolano l'attività decisionale dei soggetti) deve sussistere una condizione di equilibrio, in quanto *"razionalità economica e*

---

[104] POPOLI P., *op. cit.*, p. 70. Popoli successivamente evidenzia come l'esclusiva attenzione ad esempio sui sistemi premianti o sull'analisi degli scostamenti possa sortire degli effetti decisamente poco auspicabili per la gestione aziendale. Nel primo caso si potrebbe correre il rischio che i soggetti agiscano in funzione dei meccanismi premianti arrivando a giudicare la validità delle proprie azioni in relazione al sistema stesso, invece che rispetto all'azienda e agli obiettivi scelti. Nel secondo caso, invece, potrebbe accadere che l'eccessiva attenzione per l'analisi degli scostamenti porti alla comprensione e all'interpretazione del passato, invece che favorire le decisioni future; in buona sostanza si potrebbe arrivare a giustificare le deviazioni dagli obiettivi prefissati, invece di sostenere l'attività futura.

[105] *Ivi*, p. 71.

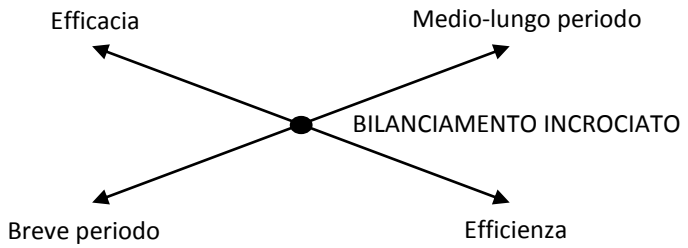
[106] Secondo Coda la gestione strategica "definisce la formula o impostazione imprenditoriale dell'impresa nei suoi contenuti gestionali ed operativi", mentre la gestione operativa è collegata alla realizzazione dell'attività d'impresa e può essere valutata in termini di efficienza (es. qual è il suo apporto in riferimento al miglioramento economico della realtà aziendale nel suo complesso, in termini di riduzione dei costi o dell'incremento dei volumi), CODA V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, UTET, Torino, 1998, p. 3.

comportamenti coerenti vanno congiuntamente perseguiti nell'organizzazione nel suo complesso e nei vari sottosistemi operativi" ([107]).

Quello appena presentato è il contesto in cui si sviluppa la visione unitaria del controllo di gestione, all'interno della quale le dimensioni strategica, quella direzionale e quella operativa si intrecciano strettamente, evidenziando il loro carattere di reciproca necessità. All'interno di questo panorama si inserisce il modello proposto agli inizi degli anni Novanta da Bergamin Barbato. Secondo l'autrice, infatti, è scorretto utilizzare dei sistemi di controllo specifici e specializzati per rispondere alle contrapposte esigenze della gestione (efficacia, efficienza, orizzonte temporale di breve, orizzonte temporale di medio-lungo). Al contrario, il sistema di controllo deve essere unico, in quanto *"l'intera attività gestionale, ordinaria e straordinaria, di breve così come di medio e lungo periodo, […] deve essere oggetto di guida e di supporto in un continuum"* ([108]).

Partendo dal presupposto secondo cui il successo dell'attività aziendale non è riconducibile solamente (e neppure prevalentemente) alla fase strategica di definizione degli obiettivi, bensì esso dipende dal modo in cui la strategia viene implementata attraverso l'attività direzionale prima e operativa poi, si comprende come le scissioni all'interno del processo di controllo risultino meramente artificiose, nonché dannose. L'autrice, dunque, propone un impianto teorico basato sul cosiddetto *"bilanciamento incrociato"* delle quattro variabili già nominate in precedenza: efficacia, efficienza, orizzonte temporale di breve, orizzonte temporale di medio-lungo termine.

Figura 6 – Il bilanciamento incrociato sul quale si basa il controllo di gestione secondo Bergamin Barbato.



Fonte: BERGAMIN BARBATO, *op. cit.*, p. 43.

Stando a questo modello, dunque, la contrapposizione delle variabili di cui sopra non si sana distinguendo e separando il controllo direzionale da quello strategico; questa situazione, infatti determinerebbe delle anomalie nella realizzazione della strategia stessa, in quanto quest'ultima verrebbe gestita attraverso strumenti differenti che produrrebbero risultati non comparabili. La soluzione, al contrario, starebbe proprio in

[107] POPOLI P., *op. cit.*, p.77.
[108] BERGAMIN BARBATO, *op. cit.*, p. 42.

una gestione del controllo unica, caratterizzata da fasi inscindibili tra loro. Il bilanciamento incrociato proposto da Bergamin Barbato, inoltre, deve trovare applicazione all'interno di ciascun sub-sistema del sistema del controllo di gestione. Come Brunetti, anche l'autrice in analisi propone una distinzione tra struttura e processo, anche se in questo modello la nomenclatura è lievemente differente. Bergamin Barbato parla infatti di dimensione statica e di dimensione dinamica del controllo, rispettivamente struttura e processo nell'impianto teorico di Brunetti.

La dimensione statica comprende il supporto informativo e il disegno della mappa delle responsabilità, ed è suscettibile di alcune differenziazioni a seconda dell'orientamento del controllo, più precisamente in funzione delle variabili e degli orizzonti temporali per i quali di volta in volta si opta. Ciò però deve essere effettuato tenendo fermo l'imperativo di integrazione, per realizzare l'equilibrio delle spinte divergenti di cui sopra. Stando al complesso teorico di Bergamin Barbato, a livello di struttura tecnico-contabile (supporto informativo) l'integrazione deve avvenire in modo tale che, *"dove la sintesi non sia possibile, si realizzerà la somma degli strumenti, restando la coerenza tra questi"* ([109]). A titolo di esempio l'autrice afferma che un indicatore monetario capace di cogliere l'efficienza nel breve periodo può essere utilizzato anche per il medio-lungo periodo *"mediante l'assegnazione di un andamento e dei confini entro i quali il parametro deve muoversi. Così come il suo affiancamento tramite un indicatore qualitativo perfettamente coerente fa sì che si produca una adeguata focalizzazione dell'efficacia"* ([108]). Da ciò si comprende come l'identificazione di parametri *"sintetici e pluriespressivi"* consenta una miglior gestione del controllo, rispetto all'utilizzo di indicatori differenti all'interno dei diversi meccanismi operativi. Per quel che concerne l'altro elemento della dimensione statica, ovvero la mappa delle responsabilità, essa viene definita da Bergamin Barbato come la *"sola garanzia che la formulazione strategica non resti una aspettativa mai realizzata e che le decisioni correnti non rispondano unicamente a logiche miopi di ottimizzazione economica nel breve periodo, mancando, a livello decentrato, la visione strategica" ([108])*. La mappa delle responsabilità, dunque, deve permettere un effettivo collegamento tra i diversi orizzonti temporali e tra efficacia ed efficienza, all'interno di un quadro che preveda la chiara individuazione degli obiettivi, il loro ordinamento in relazione alla priorità, la loro disposizione lungo il continuum temporale. Ciò accade solo nel caso in

[109] BERGAMIN BARBATO, *op. cit.*, pp. 45-47.

cui vengano preventivamente identificati i responsabili che devono svolgere tali compiti, nonché i canoni per la valutazione del loro stesso operato.

Anche per la dimensione dinamica la specializzazione in relazione a momenti decisionali di breve e di medio-lungo termine non è assolutamente auspicabile, in quanto una siffatta situazione porterebbe a delle rotture che renderebbero impossibile il bilanciamento incrociato tanto caro a questo modello. Al contrario, il processo di controllo di gestione deve essere unico, anche al fine di *"evitare ambiguità con conseguenti palleggiamenti di responsabilità ed eluzione degli obiettivi, percepiti come difficili o scomodi"* ([110]).

5. Le componenti del sistema di controllo di gestione

Il modello accolto in questa sede è coerente con quelli proposti da Brunetti e da Bergamin Barbato; esso infatti si compone di tre sub-sistemi: il sub-sistema organizzativo, il sub-sistema informativo ed il sub-sistema dinamico di processo ([111]).

Sub-sistema organizzativo

Il *sub-sistema organizzativo*, consiste nel complesso delle responsabilità che investono i manager aziendali. L'implementazione di un sistema di controllo efficace, infatti, dipende dagli atteggiamenti dei soggetti che operano all'interno della realtà imprenditoriale; in quest'ottica si comprende come il sistema organizzativo rientri legittimamente tra le componenti del sistema di controllo di gestione ([112]).

Spesso, per motivi di comodità e di immediatezza di comprensione, la locuzione "struttura organizzativa" viene utilizzata come sinonimo per riferirsi al sub-sistema organizzativo. Onde evitare degli equivoci, però, *"si deve ricordare come questo, solo indirettamente, si ricolleghi alla struttura organizzativa dell'impresa"* ([113]), in quanto l'organigramma, cioè la più chiara esplicitazione della struttura organizzativa aziendale, costituisce solo uno schema di partenza su poi cui sviluppare tutto il sistema organizzativo. Di conseguenza, il nucleo duro di questo sub-sistema del controllo di gestione è altro rispetto alla mera rappresentazione grafica della struttura organizzativa;

---

[110] BERGAMIN BARBATO, *op. cit.*, p. 47.

[111] La nomenclatura qui utilizzata deriva da AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., pp. 13-30.

[112] Alcuni studiosi si sono espressi sottolineando l'importanza della struttura organizzativa. A tal proposito, Vancil sostiene che ciascun manager è responsabile di una parte dell'impresa e quindi il sistema di controllo dovrebbe essere configurato così da cogliere e misurare gli effetti economici delle attività di cui il manager è responsabile (VANCIL R. F., "What kind of management control do you need", in *Harvard Business Review*, march-april, 1973, pp. 75-86); Welsh afferma che l'assegnazione delle sfere di autorità e di responsabilità sia essenziale per l'efficienza del controllo (WELSH G. A., "Profit planning and control: an overview", in *Managerial Planning*, sept.-oct., 1969, pp. 1-6).

[113] AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 15.

al contrario, esso consiste più specificatamente nell'identificazione dei cosiddetti centri di responsabilità ([114]). Ciò deriva dal fatto che gli obiettivi generali di una azienda devono essere scomposti in sub-obiettivi che vanno assegnati alle singole unità organizzative; i soggetti posti al loro governo devono adeguare l'attività della "propria" sub-unità confrontando i risultati effettivamente conseguiti con gli obiettivi di cui sopra, che quindi hanno una funzione di "standard". Da ciò scaturiscono le responsabilità delle unità organizzative, che di conseguenza vengono intese come veri e propri centri di responsabilità ([115]).

Alla base del sub-sistema organizzativo vi è dunque la delicata fase di assegnazione di responsabilità economica, che avviene su due livelli: da una parte quello legato alla responsabilità individuale, mentre dall'altra quello che riguarda invece l'aggregazione di queste responsabilità economiche individuali ([116]). È necessario, infatti, che l'attribuzione delle responsabilità economiche soddisfi contemporaneamente le esigenze del singolo e quelle dell'organizzazione nel suo complesso.

Le responsabilità che vengono assegnate alle singole unità organizzative, dette anche centri ([117]), possono essere di vario tipo; ciò dà vita a diverse tipologie di centri di responsabilità:

- *centri di spesa*: in questa categoria rientrano i centri con servizi non misurabili in modo oggettivo (es. amministrazione, ricerca, personale, ecc.) in quanto all'interno di questi centri non è possibile né quantificare i risultati in termini monetari, né individuare una relazione oggettiva tra risorse impiegate e risultati ottenuti. La responsabilità economica di questo centro, dunque, consiste nel rispetto di un certo limite di spesa all'interno del quale il manager deve giostrare le attività dell'unità organizzativa che gestisce.

---

[114] "La struttura organizzativa [si intende il sub-sistema organizzativo nella sua interezza] del controllo è legata all'attribuzione delle responsabilità decisionali in modo efficace rispetto agli obiettivi aziendali e coerente con la struttura organizzativa di base", CASTELLANO N., *op. cit.*, p. 12.

[115] SELLERI L., *Introduzione ai sistemi di programmazione e controllo*, cit., p. 34.

[116] BRUNETTI G., *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, cit., pp. 22-31. Si rinvia anche a LORANGE P., MORTON M. S., "A framework for management control systems", in *Sloan Management Review*, autumn 1974, pp. 41-56.

[117] "Il centro di responsabilità (unità organizzativa) si caratterizza per l'attività che svolge, per i risultati richiesti e per quelli ottenuti, e per determinare risorse da impiegare o utilizzate […] I risultati di un centro non possono sempre tradursi in termini economici perché i parametri monetari trascurano altri aspetti delle prestazioni. Si pensi alla qualità del servizio, allo sviluppo delle risorse umane che operano in quel centro, all'immagine aziendale e alla quota di mercato, e così via: tutti aspetti delle prestazioni di un'unità organizzativa che, per loro natura, non sono traducibili in termini monetari", BRUNETTI G., *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, cit., p. 23. Si rinvia anche a VANCIL F., *op. cit.*, p. 77.

- *centri di costo*: all'interno di questi centri è possibile individuare un collegamento causale tra risorse utilizzate ed obiettivi raggiunti, riuscendo così a stabilire sia un coefficiente d'impiego dei diversi fattori produttivi, sia il prezzo che deve essere applicato a questi impieghi. Moltiplicando questi due elementi si ottiene il "costo unitario obiettivo" per ciascun fattore; quest'ultimo, moltiplicato a sua volta per i volumi relativi al centro, permette di identificarne i risultati in termini di costo. La responsabilità che viene attribuita ai centri di costi consiste nella minimizzazione degli scostamenti tra risultati attesi ed effettivi; l'accento viene così posto sulla dimensione dell'efficienza e le leve a disposizione del manager sono collegate ai fattori che determinano costi, cioè il prezzo d'acquisto ed i coefficienti d'impiego dei fattori produttivi ([118]).
- *centri di ricavo*: in questo caso le leve d'intervento dei responsabili di questi centri si riferiscono al livello di fatturato, che diventa così l'obiettivo a cui mirare. I risultati di questi centri vengono espressi in termini monetari come nei centri di costo, ma a differenza di questi ultimi, nei centri di ricavo essi sono determinati dai beni venduti e dai servizi forniti a terzi, sulla base del prezzo di vendita.
- *centri di profitto*: le responsabilità di questi centri riguardano variabili gestionali sia di ricavo che di costo. I manager devono agire sulle leve connesse a questi elementi, cercando di conseguire la migliore combinazione tra di essi. L'obiettivo di questa categoria di centri è quello di massimizzare il profitto ([119]).
- *centri di investimento*: il responsabile di questo tipo di centro oltre a dover produrre reddito manovrando le leve relative a ricavi e costi, deve anche rispettare il livello di capitale investito (*"il responsabile possiede tutte le leve di intervento, eccetto quelle relative alla raccolta del capitale"* ([120])) La responsabilità dei manager dei centri di investimento viene concretamente

[118] Una precisazione: "Ciò non significa che nel centro di costo non possano esser inserite anche "spese", cioè risorse per le quali risulta difficile stabilire una relazione con i risultati, ma questo, se è entro certi limiti, non modifica la natura della responsabilità che è e rimane di centro di costo", BRUNETTI G *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, cit., p. 25.

[119] "La responsabilità di profitto non ha nella realtà aziendale una configurazione univoca: dipende dalle diverse specifiche situazioni stabilire gli elementi di costo e di ricavo dei quali il capo centro è ritenuto responsabile. […] il profitto nella realtà assume varie connotazioni, in relazione alla concreta manovrabilità dei costi e dei ricavi, da parte del responsabile della sezione. […] In conclusione, si può parlare di responsabilità di profitto quando vi sia una effettiva possibilità di intervento sulle variabili chiave del profitto: prezzi di acquisto delle risorse, prezzi di vendita dei prodotti o servizi ottenuti, volumi, mix ed efficienza", *ivi, p.* 27.

[120] *Ivi, p.* 28.

rappresentata dal tasso di redditività del capitale investito, ovvero dall'indice ROI (Return On Investments).

Le diverse aggregazioni delle responsabilità economiche individuali appena analizzate danno origine a differenti strutture organizzative. Le forme organizzative principali sono le seguenti quattro ([121]):

- *Struttura funzionale accentrata*: questa forma organizzativa prevede l'aggregazione di attività aziendali dello stesso tipo (vendita, produzione, ricerca, …) la cui responsabilità è assegnata ai manager funzionali di massimo livello, i quali rispondono a loro volta alla Direzione Generale. In una tale struttura la responsabilità di profitto è collegata al livello della Direzione Generale, l'efficienza, che qui viene particolarmente enfatizzata, viene delegata ai centri di costo, mentre il principio dell'efficacia è riscontrabile solamente all'interno dei centri di ricavo (volumi di vendita);
- *Struttura divisionale decentrata*: questa struttura dà vita ad una vera e propria proliferazione di centri di profitto, ciascuno relativo a prodotti o mercati; essi, al loro interno, presentano una suddivisione di responsabilità analoga a quella riscontrata all'interno della struttura funzionale accentrata.
- *Modello multidivisionale*: *"rappresenta una fase nel processo di sviluppo delle strutture che combina l'efficienza con l'elasticità operativa, o efficacia di breve periodo"* ([122])
- *Struttura per matrice*: questa struttura rappresenta l'unione della struttura divisionale e di quella funzionale. Nelle sue configurazioni più diffuse generalmente si possono riscontrare tre aree di responsabilità (di prodotto, geografica e funzionale), anche se l'area geografica si riscontra solo nelle imprese multinazionali. La ripartizione di responsabilità all'interno di questa forma organizzativa riscontra un problema in merito alla corretta assegnazione delle leve di intervento a ciascuna area in quanto gli elementi del profitto dovrebbero essere distribuiti alle varie aree di responsabilità *"mediante un complicato sistema di prezzi di trasferimento"*([123]), tenendo presente il

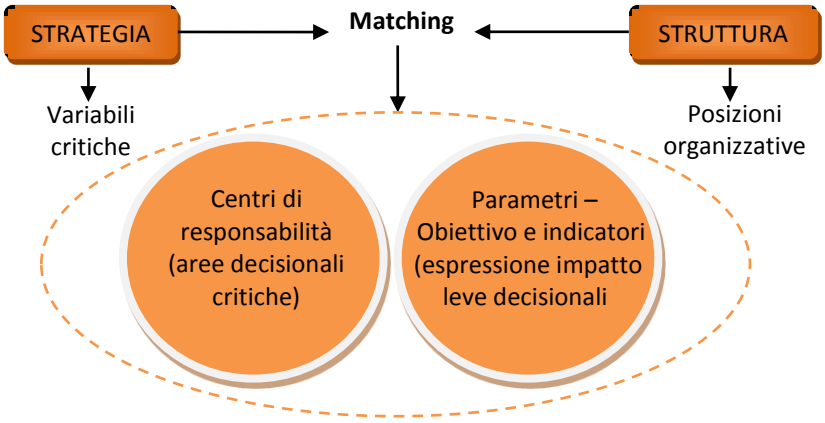
[121] L'obiettivo di questa parte non è quello di descrivere le strutture organizzative tipiche, bensì quello di far comprendere come al loro interno si distribuiscano i tipi di responsabilità economica di cui sopra. Per un approfondimento in merito alle forme organizzative, si rinvia a ISOTTA F., *Organizzazione aziendale: teorie, modelli e tecniche di progettazione*, CEDAM, Padova, 2003, pp. 311-356.
[122] BRUNETTI G., *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, cit., p. 29.
[123] *Ivi*, p. 30.

presupposto secondo cui ogni manager si sente più motivato quanto più chiare sono le responsabilità assegnategli.

In merito all'ultimo concetto toccato, ovvero la necessità di chiarezza nell'ambito della definizione delle responsabilità dei vari manager, è importante ricordare alcune caratteristiche relative proprio a queste responsabilità che rendono la loro assegnazione ai dirigenti dei centri efficace ([124]): le responsabilità devono essere definite ed assegnate quanto più chiaramente possibile in quanto ogni lacuna ed ogni mancanza di precisione nella loro definizione rappresenta una potenziale debolezza del sistema di controllo; le responsabilità devono essere attribuite in modo tale da evitare ogni sovrapposizione e/o duplicazione poiché in tal caso l'oggetto della responsabilità con buona probabilità non verrebbe affatto gestito proprio a causa di palleggiamenti nelle responsabilità stesse; infine le responsabilità attribuite ai manager devono essere misurabili.

In conclusione va menzionata la *mappa delle responsabilità*, che costituisce un elemento di cruciale importanza per il sub-sistema organizzativo. Come si può facilmente dedurre dalle caratteristiche delle responsabilità richiamate precedentemente, è molto importante che essa venga configurata in modo univoco e chiaro in quanto ciò è la *"sola garanzia che la formulazione strategica non resti una aspettativa mai realizzata e che le decisioni correnti non rispondano unicamente a logiche miopi di ottimizzazione economica nel breve periodo, mancando, a livello decentrato, la visione strategica"* ([125]). Questo aspetto è ben rappresentato nello schema seguente.

Figura 7 – Il disegno della mappa delle responsabilità



Fonte: AVI M. S., *op. cit.*, p. 13.

[124] AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 15.
[125] BERGAMIN BARBATO M., *op. cit.*, p. 45.

Sub-sistema informativo

Il *sub-sistema informativo* consiste nel sistema a supporto delle decisioni aziendali e si compone di tutte quelle informazioni contabili e non contabili che permettono ai manager di gestire l'attività aziendale in modo efficace ([126]). Le informazioni derivanti dal sub-sistema informativo aiutano i responsabili a definire delle linee d'azione idonee al raggiungimento degli obiettivi prefissati ed a misurare i risultati ottenuti, favorendo così il confronto tra di essi.

Il sub-sistema informativo si compone di quattro elementi: la contabilità generale, la contabilità analitica, il sistema di budget e di standard, ed il sistema delle variazioni. Ad essi, però, si aggiunge un quinto elemento, il sistema di reporting che, pur non essendo parte del sub-sistema in analisi, è strettamente collegato ad esso perché costituisce un *"elemento di intermediazione tra la base di dati grezzi (contabili ed extracontabili) ed i fabbisogni informativi dei vari utenti"* ([127]).

Data la rilevanza del sub-sistema informativo ai fini di questo lavoro di tesi, si preferisce approfondire l'argomento in un paragrafo successivo a sé stante.

Sub-sistema dinamico di processo

Detto anche processo di controllo, il *sub-sistema dinamico di processo* consiste nelle modalità e nei meccanismi attraverso cui il sistema di controllo di gestione si attiva e opera. Alcuni autori considerano questo sub-sistema l'elemento chiave del sistema di controllo di gestione perché dal suo corretto funzionamento dipende l'efficienza e l'efficacia del sistema di controllo di gestione nel suo complesso ([128]).

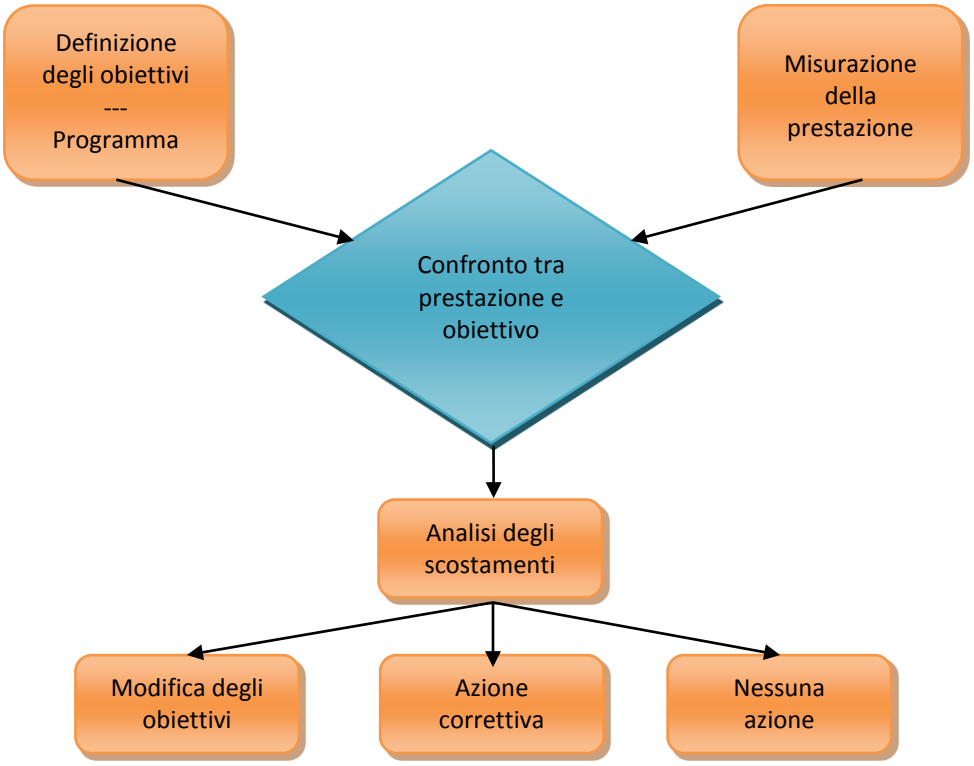
---

[126] AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 13.
[127] CASTELLANO N., *op. cit.*, p. 29.
[128] "Per quanto riguarda infine il sub-sistema dinamico di processo si deve affermare che esso rappresenta l'elemento centrale del sistema di controllo, Se infatti il processo di controllo non viene attivato in modo corretto, il sistema di controllo di gestione diventa una sovrastruttura inutile che produce informazioni non utilizzabili ai fini di una efficiente ed efficace gestione delle risorse aziendali", AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 15; "Il controllo di gestione […] di traduce concretamente in un processo che […] tende ad assicurare che le azioni svolte siano in linea dei risultati voluti, tenuto conto dei vincoli ambientali e di impresa. L'essenza del controllo di gestione sta proprio in questo assunto che vede nel rapporto biunivoco tra azioni e risultati il concreto svolgimento dell'attività direzionale d'impresa", BRUNETTI G., *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, cit., p. 67; "Il processo di controllo costituisce la dimensione dinamica del sistema e quindi rappresenta "l'elemento probatorio" dell'esistenza e delle modalità di funzionamento del sistema stesso", BERGAMIN BARBATO M., *op. cit.*., p. 359.

Le fasi logiche di cui si compone il sub-sistema dinamico di processo sono le seguenti:

1. Sulla base delle linee-guida elaborate in sede di pianificazione strategica, si definiscono gli obiettivi (di medio-lungo e di breve termine) che vengono poi assegnati ai centri di responsabilità;
2. Rilevazione dei risultati effettivamente conseguiti;
3. Confronto tra obiettivi prefissati e risultati ottenuti;
4. Analisi degli scostamenti (ricerca delle determinanti delle eventuali divergenze tra obiettivi e risultati);
5. Implementazione di eventuali azioni correttive (modifica dell'azione gestionale o modifica degli obiettivi).

Figura 8 – Fasi logiche del sub-sistema dinamico di processo



Fonte: BRUNETTI G., *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, cit., p. 68.

6. Integrazione ed interrelazione tra le parti del sistema di controllo di gestione

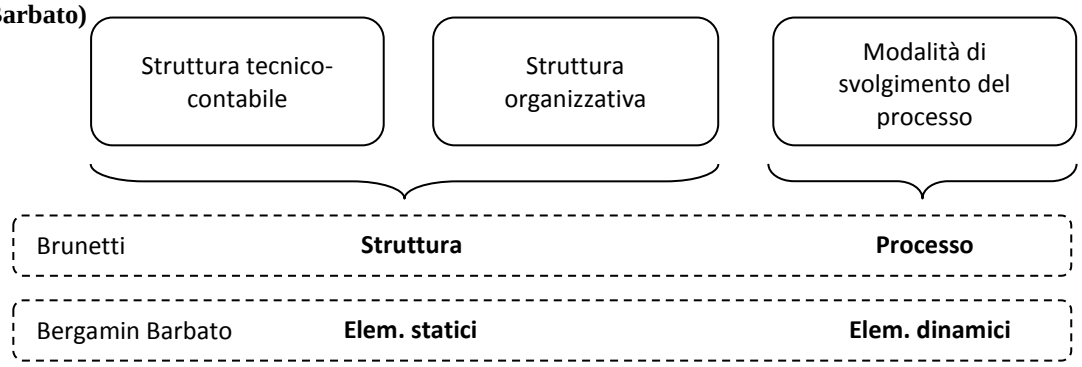
La divisione del sistema di controllo di gestione nei tre sub-elementi precedentemente analizzati costituisce un modello la cui validità è stata ampiamente comprovata in quanto esso, come si è visto, è stato utilizzato come un punto di

riferimento da numerosi autori ([129]). Questa tripartizione, tuttavia, non deve trarre in inganno; i tre sub-sistemi non vanno considerati separatamente l'uno dall'altro. Al contrario, *"ciascuna componente risente delle specificità sue proprie e di impresa ma si colloca in una relazione di reciproca interferenza con le altre"* ([130]).

A tal proposito, Brunetti ha affermato che la struttura del sistema di controllo di gestione (qui intesa come l'insieme di strumentazione tecnico-contabile e struttura organizzativa) ed il processo di controllo interagiscono frequentemente. Secondo questo autore, la struttura, nelle sue componenti tecnico-contabile ed organizzativa, rappresenta il fondamento sulla base del quale il processo di controllo svolge la sua attività, ed è proprio da ciò che nasce l'influenza della struttura sul processo. Quest'ultimo a sua volta può influenzare la struttura da una parte modificando in modo sostanziale sia la strumentazione tecnico contabile che la distribuzione delle responsabilità economiche ([131]).

Anche Bergamin Barbato presenta una posizione affine a quella di Brunetti, individuando nella coppia strumentazione tecnico-contabile e struttura organizzativa la dimensione statica del sistema di controllo di gestione, e nel processo quella dinamica ([132]). A questo modello viene riconosciuto il pregio di focalizzare l'attenzione sul processo di controllo, conferendo al sistema di controllo nel suo complesso una maggior flessibilità che permette un suo adeguamento alle esigenze dei manager maggiormente tempestivo ([133]).

Figura 9 – Relazioni tra gli elementi del sistema di controllo di gestione (Brunetti e Bergamin Barbato)

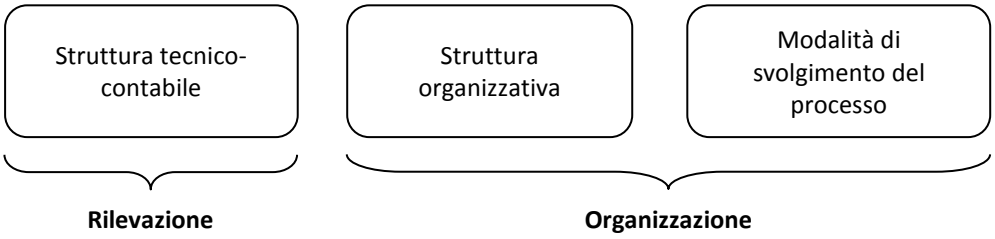


Fonte: rielaborazione da BRUNETTI, *op. cit.*, p. 14. e BERGAMIN BARBATO, *op. cit.*, p. 45.

[129] Cfr. BRUNETTI G. op. cit., BERGAMIN BARBATO, *op. cit*., AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit.; La distinzione tra dimensione statica e dinamica si trova anche in SALVIONI D. M., *Il sistema di controllo della gestione*, Giappichelli, Torino, 1997, pp. 84-131, *et alii*.
[130] GENNARI F., *Il controllo di gestione nella governance delle imprese commerciali*, Franco Angeli Editore, Milano, 2009, p. 141; si rimanda anche a FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit*., pp. 284-288.
[131] BRUNETTI G., *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, cit., p. 16.
[132] BERGAMIN BARBATO, op. cit., p. 45.
[133] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 285.

Un altro modello capace di esplicare le relazioni tra i tre sub-elementi del sistema di controllo di gestione è quello proposto da Santesso. Lo schema presentato da questo autore è identico ai due menzionati poco sopra. La differenza sta nel fatto che nello schema di ragionamento di Santesso la "contrapposizione" avviene tra la strumentazione tecnico-contabile, riferibile all'attività di rilevazione, e la struttura organizzativa unita alla componente di processo, riconducibili alla attività di organizzazione ([134]). In questo modo il sistema di controllo di gestione risulta composto da due tipologie di elementi: quelli tecnico-contabili, adibiti alla raccolta delle informazioni utili per formulare dei giudizi di convenienza economica e per verificare le ipotesi assunte come fondamento delle decisioni dei manager nell'ambito della pianificazione e della programmazione, e quelli organizzativi, che riguardano lo svolgimento delle fasi del processo di controllo e le modalità con cui l'azienda coinvolge i soggetti nel sistema di controllo e con cui distribuisce loro le responsabilità ([135]).

Figura 10 – Relazioni tra gli elementi del sistema di controllo di gestione (Santesso)



Fonte: Santesso citato in FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., op. cit., p. 285.

La separazione tra dimensione statica e dinamica permette di sottolineare, come è stato affermato poc'anzi, la rilevanza delle modalità di svolgimento del processo di controllo. Sono proprio quest'ultime, infatti, che incidono sull'efficacia e sull'efficienza del sistema di controllo, sulla motivazione e sulla collaborazione tra i soggetti interni all'azienda; queste modalità hanno un ruolo determinante anche nella messa in atto dei cambiamenti organizzativi necessari all'evoluzione dello stesso sistema di controllo in modo coerente con i mutamenti ambientali ([136]).

La distinzione tra elementi riferibili alla rilevazione, da una parte, e all'attività organizzativa, dall'altra, permette invece di far luce su due aspetti molto importanti non solo per il sistema di controllo, ma anche per l'azienda nel suo complesso:

---

[134] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 287. Cfr. anche SANTESSO E., FERRARESE P., *Controllo di gestione, limiti e prospettive di sviluppo*, ISEDI Petrini Editore, Torino, 1990, pp. 1-47.
[135] *Ibid.*
[136] *Ivi*, p. 288.

- l'elemento di rilevazione si riferisce alla necessità del controllo di gestione di dotarsi di un sistema informativo idoneo a soddisfare il fabbisogno di informazioni dell'impresa in toto. Questa è una esigenza che tocca la sfera direzionale;
- l'elemento organizzativo, invece, risponde all'esigenza di delegare ai soggetti di più basso livello parte delle "responsabilità direttive" ed i relativi obiettivi, insieme a quella di misurare le loro performance in termini di risultati conseguiti ([137]).

Ecco dunque che *"se una distinzione netta può essere fatta tra gli strumenti tecnico-contabili ed il processo, il terzo elemento, ossia l'organizzazione, svolge in realtà un ruolo in ambedue le direzioni, contribuendo da una parte a definire le caratteristiche informative e dall'altra quelle comportamentali"* ([138]). Questa considerazione fa riferimento al modello proposto da Fadda, Fontana e Garelli, che si caratterizza per l'esistenza di due dimensioni all'interno del sistema di controllo: quella informativa, tesa a delineare i modi in cui si può segmentare l'azienda, ad individuare e quindi a soddisfare i fabbisogni informativi delle funzioni direzionali ed infine a fornire la strumentazione tecnico-contabile adeguata per supportare l'attività di controllo di gestione, e quella comportamentale, avente il duplice scopo di definire le modalità in cui il processo di assegnazione delle responsabilità deve svolgersi, e di valutare i soggetti operanti all'interno dell'azienda.

Figura 11 – Relazioni tra gli elementi del sistema di controllo di gestione (Fadda, Fontana, Garelli)

Fonte: FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 289.

Da queste considerazioni si comprende come i tre sub-sistemi del sistema di controllo di gestione siano collegati tra loro da un rapporto che può essere configurato

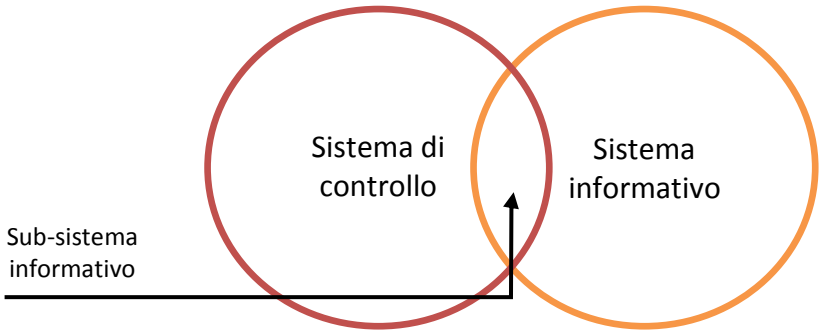
[137] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 288
[138] *Ivi*, p. 289.

in modo differente a seconda del punto di vista adottato. Ciò che però appare oggettivamente è che un'analisi (o, ancor peggio, una azione) esclusiva su uno di questi elementi, che prescinda dalle loro reciproche interrelazioni, è assolutamente inopportuna, nonchè priva di senso.

7. Il sub-sistema informativo nel dettaglio

Il ruolo del sub-sistema informativo aziendale può essere paragonato a quello del sistema nervoso all'interno del corpo umano. Esso infatti raccoglie, ordina ed elabora le informazioni nei punti in cui esse si originano, provvedendo poi ad inviarle ai livelli della struttura organizzativa che le necessitano, ad archiviarle ed a reperirle nel momento opportuno ([139]). Il sub-sistema informativo, dunque, *"rappresenta il supporto informativo all'attività di controllo"* ([140]) e consiste nella parte di strumentazione tecnico-contabile inglobata all'interno del sistema di controllo di gestione. Esiste dunque un'area di intersezione tra sistema di controllo e sistema informativo, che consiste proprio nella strumentazione tecnico-contabile appena menzionata che viene detta anche contabilità direzionale ([141]).

Figura 12 – L'area di intersezione tra sistema di controllo e sistema informativo



Fonte: AVI M. S., *op. cit.*, p. 13.

Le finalità della contabilità direzionale sono collegate alla raccolta dei dati utili all'osservazione, alla rappresentazione e all'interpretazione dei fatti aziendali e alla

[139] SELLERI L., *Introduzione ai sistemi di programmazione e controllo*, cit., p. 36.
[140] AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 15.
[141] "…Si può così constatare che la contabilità direzionale svolga una importante funzione di tramite tra il sistema di controllo ed il sistema informativo, tanto che risulta ragionevole sostenere che essa è quella parte del sistema informativo a valore che fornisce gli elementi necessari per esercitare il processo di controllo", BRUNETTI G., *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, cit., p. 45. Si rinvia anche a BERGAMIN BARBATO M., *op. cit.*, p. 4, e a AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 13.

comunicazione delle informazioni agli organi di governo allo scopo di supportarli durante il loro processo decisionale ([142]).

Come già spiegato in precedenza, le componenti del sub-sistema informativo sono quattro: la contabilità generale, la contabilità analitica, il sistema di budget e di standard e il sistema delle variazioni. A questi quattro elementi se ne aggiunge un quinto, ovvero il reporting. Vediamo nel dettaglio queste componenti del sub-sistema informativo.

Contabilità generale

La contabilità generale raccoglie i dati relativi ai rapporti che intercorrono tra l'impresa ed i terzi. Essa costituisce la base dei dati consuntivi che, se opportunamente integrati con ulteriori elaborazioni di ordine valutativo, permettono la redazione dei bilanci d'esercizio, delle rappresentazioni periodiche della situazione finanziaria, patrimoniale ed economica relativamente ad un certo intervallo di tempo ([143]).

Il momento della rilevazione delle varie operazioni è quello della loro manifestazione numeraria (es. nel caso di un acquisto di materiali, nel momento della ricezione della fattura).

Contabilità analitica

Contrariamente alla contabilità generale che si riferisce all'azienda nel suo complesso, la contabilità analitica effettua dei raggruppamenti tra valori affini (settori, reparti, prodotti), considerando così l'azienda come un insieme di cellule elementari.

Gli scopi perseguiti da questa contabilità sono molteplici: calcoli di convenienza economica, identificazione dei centri di costo, giudizi di efficienza interna, giudizi di redditività, determinazione dei rendimenti di prodotto, determinazione dei costi di lavorazione, scopi vari legati ad operazioni saltuarie o straordinarie, ecc. ([144]).

Come si può facilmente dedurre, visti i molteplici scopi che si possono raggiungere grazie alla contabilità analitica, è fondamentale seguire il principio di coerenza delle elaborazioni rispetto a ciascuno scopo conoscitivo. A tal proposito, Bastia ha affermato che *"i dati di costo ottenuti dall'analisi non assumono un valore*

---

[142] BANDETTINI A., *Controllo di gestione. Aspetti tecnico-contabili*, CEDAM, Padova, 1980, pp. 7-8.

[143] BRUNI G., *Contabilità per l'alta direzione: il processo informativo funzionale alle decisioni di governo dell'impresa*, ETAS, Milano, 1990, p. 111.

[144] Cfr. CASTELLANO N., *op. cit.*, pp. 22-23; AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 17. A tal proposito Paganelli afferma: "Risulta così che per uno stesso oggetto di riferimento (classi di prodotti, produzioni di vario tipo, ecc.) si possono calcolare molteplici valori analitici di costi, nonché di ricavi e risultati corrispondenti, distintamente impiegabili in diverse occasioni", PAGANELLI O., *La contabilità analitica d'esercizio*, Casa Editrice R. Patron, Bologna, 1971, p. 20.

assoluto, bensì relativo rispetto ad un prescelto fine conoscitivo. Esistono così configurazioni di costo diverse per scopi conoscitivi diversi" ([145]). Da ciò si comprende come sia necessario scegliere lo strumento più adatto per ciascuno degli scopi di cui sopra, e, soprattutto, mantenere la coerenza tra lo scopo e la metodologia utilizzata per raggiungerlo.

La contabilità analitica, inoltre, è disponibile solo per gli utenti interni alla realtà imprenditoriale (mentre quella generale è destinata principalmente agli interlocutori esterni).

La seguente tabella permette un confronto più immediato tra contabilità generale e contabilità analitica.

Tabella 4 – Sintesi delle differenze tra contabilità generale e contabilità analitica

Elemento di conoscenza	Contabilità generale	Contabilità analitica
Scopo	Redazione del bilancio d'esercizio	Identificazione del centro di costo, valutazione delle rimanenze finali determinazione del costo di prodotto, dei rendimenti di prodotto, dei costi di lavorazione, ecc.
Oggetto	Impresa considerata come unica entità	Impresa considerata come un insieme di cellule elementari (reparti, prodotti, lavorazione, ecc.)
Criterio di rilevazione dei costi	Per natura, ossia per origine	Per destinazione
Momento di rilevazione	Manifestazione numeraria (es. quando si riceve la fattura di acquisto di materie prime)	Manifestazione economica dell'operazione (es. quando le materie prime arrivano fisicamente in azienda)
Utenti	Prevalentemente utenti esterni ed interni	Esclusivamente utenti interni all'impresa
Tempestività – precisione	Si privilegia la precisione a scapito della tempestività (il bilancio viene redatto nei mesi successivi alla chiusura dell'esercizio)	Si privilegia la tempestività in quanto nel controllo di gestione avere informazioni subito è essenziale. Naturalmente la precisione non deve essere inficiata da errori rilevanti.
Valori contenuti nei documenti	Esclusivamente consuntivi	Consuntivi (contabilità analitica a costi consuntivi) o consuntivi e dati programmati (contabilità analitica a costi standard)
Metodologia di rilevazione	Partita doppia	Partita doppia basata su rilevazioni extracontabili
Valori contenuti nei documenti	Dati finanziari, patrimoniali e reddituali	Dati reddituali
Obbligatorietà giuridica	Obbligatoria per legge	Non obbligatoria
Periodo considerato	Intero esercizio	Periodi infra annuali (periodo privilegiato: il mese)

Fonte: rielaborazione da AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., pp. 17-18.

[145] BASTIA P., *Analisi dei costi. Evoluzione degli scopi conoscitivi*, Clueb, Bologna, 1992, p. 23.

Sistema di budget e di standard

Il sistema di budget e di standard costituisce lo strumento che nell'ambito del sub-sistema informativo è orientato al futuro e attraverso di esso vengono elaborati i parametri-obiettivo da assegnare ai vari centri di responsabilità.

Questi standard vengono definiti come valori di costo e di ricavo riferiti a "normali" condizioni di gestione, ovvero in situazioni in cui l'efficacia e l'efficienza delle attività aziendali siano a livello "normale", e svolgono il duplice ruolo di obiettivi e di parametri di valutazione ([146]).

Gli standard economici si collegano al sistema di budget in quanto *"tradizionalmente viene richiesta, come condizione necessaria per la corretta determinazione del budget, la conoscenza dei costi standard"* ([147]). Anche i budget operativi costituiscono, come gli standard, dei valori obiettivo che vengono poi assegnati alle singole unità organizzative. Essi vengono poi consolidati per ottenere un budget patrimoniale, un budget economico ed un budget finanziario che a loro volta vengono sintetizzati nel budget generale d'impresa, detto anche *master budget*.

Del sistema di budget e di standard si parlerà in maniera più approfondita nel Capitolo 6 dedicato proprio alla programmazione e al *budgeting*.

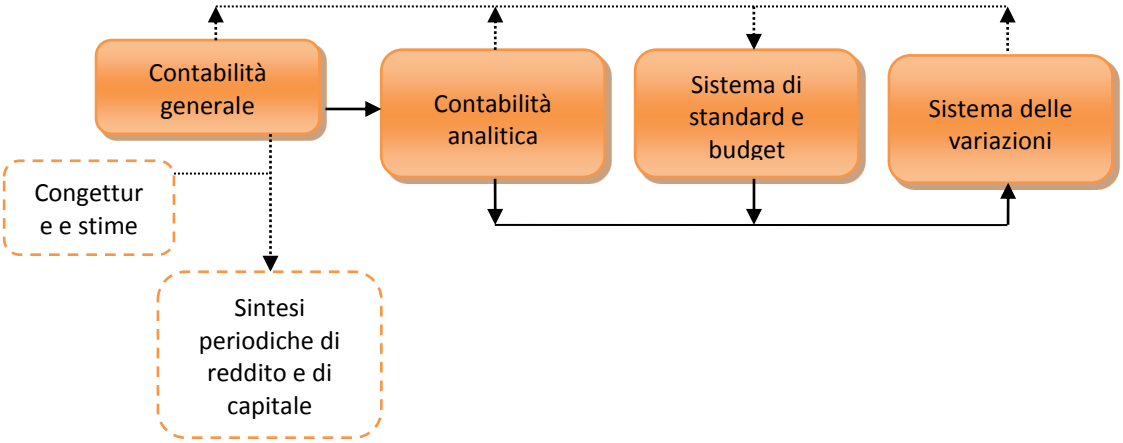
Sistema delle variazioni

Il sistema delle variazioni si attiva nel momento consuntivo del confronto tra i valori obiettivo, derivanti dagli standard e dai budget, ed i risultati finali effettivamente conseguiti. Questa comparazione ha lo scopo di evidenziare la misura in cui gli obiettivi prefissati sono stati raggiunti dall'azienda. Le variazioni in analisi riguardano i costi ed i ricavi ed hanno natura analitica, in quanto determinare scostamenti sintetici (es. reddito d'esercizio) non permette di cogliere le componenti della discrepanza tra programmato e consuntivo. Le variazioni calcolate, inoltre, sono elementari ([148]) e hanno lo scopo di esaminare le cause analitiche di ogni scostamento. Anche per questo sistema, si rimanda ad una trattazione successiva più approfondita (Capitolo 7).

---

[146] AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 18.
[147] CASTELLANO N., *op. cit.*, p. 26.
[148] AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 28. "Trattasi di un insieme di variazioni elementari che mettono in evidenza, in termini di valore le variabili influenti sui costi di produzione e sui ricavi di vendita e che derivano da un processo di scomposizione fondato su una logica differenziale", BRUNETTI G., *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, cit., p. 50. Ciò sta a significare che "ciascuna variazione elementare è la differenza tra i costi di produzione [o ricavi di vendita] determinati in due ipotesi alternative che si diversificano a motivo di una variabile configurata, in un'ipotesi, secondo quanto programmato e, nell'altra ipotesi, secondo quanto verificatosi in realtà", CODA V., *I costi standard nella programmazione e nel controllo della gestione*, Giuffrè, Milano, 1970, p. 162.

Figura 13 – Le componenti del sub-sistema informativo e le loro reciproche relazioni



Fonte: BRUNETTI G., *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, cit., p. 54.

Sistema di reporting

Come già specificato, il sistema di reporting non costituisce una parte integrante del sistema di controllo di gestione, però si collega ad esso in quanto rappresenta un elemento di intermediazione tra i dati grezzi ed i fabbisogni di informazioni dei loro destinatari ([149]).

Il rapporto di gestione si sostanzia nell'insieme *"dei dati quantitativi che costituiscono il sub-sistema informativo-contabile del controllo di gestione"* ([150]); esso quindi è un mezzo di trasmissione delle informazioni prodotte dal sistema di controllo. L'efficacia di questo strumento è direttamente proporzionale alla sua capacità di cogliere in modo completo e verosimile la situazione aziendale e di guidare correttamente le decisioni dei manager. È questo il motivo per cui il report deve rispondere a quattro importanti requisiti, quali: flessibilità, sintesi, affidabilità e tempestività. Di ciò si parlerà più dettagliatamente nel Capitolo 8.

8. L'integrazione all'interno del sub-sistema informativo

Affinché si possa gestire l'azienda in modo consapevole e corretto, è importante disporre di informazioni che siano quanto più complete e precise. Il livello di dettaglio di queste informazioni, inoltre, deve essere tale da poter approfondire la situazione delle singole "cellule aziendali" dell'impresa, la quale pertanto non può essere interpretata come un'entità unica, *"bensì come una sommatoria di elementi molecolari"* ([151]).

[149] CASTELLANO N., *op. cit.*, p. 29.
[150] AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 28.
[151] *Ivi*, p. 9.

Il sistema di controllo di gestione, dunque, attraverso la sua componente informativa, si inserisce perfettamente all'interno di questo panorama, rispondendo alle necessità espresse poc'anzi. Infatti, al contrario del bilancio d'esercizio, il cui scopo è quello di evidenziare i risultati economici, patrimoniali e finanziari dell'azienda nella sua totalità, il sistema di controllo di gestione tra i suoi obiettivi annovera quello di analizzare i singoli elementi costitutivi dell'impresa (prodotti, reparti, attività svolte, ecc.) ([152]).

I principi che si devono seguire nel momento in cui si cerca di soddisfare l'esigenza di disporre di informazioni chiare ed esaustive, però, sono quelli dell'efficacia e dell'efficienza. Ciò sta a significare, dunque, che per analizzare la situazione aziendale è necessario trovare un compromesso tra completezza informativa e chiarezza da una parte, e massimizzazione dei risultati e minimizzazione dei costi, dall'altra ([153]).

In questa prospettiva, a parere di chi scrive, è necessario implementare un sistema integrato di analisi, capace di operare una vera e propria integrazione tra le varie sub-componenti aziendali, sia dal punto di vista formale, il che sottintende una interrelazione a livello terminologico (per lo stesso concetto si utilizza la stessa terminologia, viceversa per concetti differenti) tra i vari strumenti che vengono utilizzati all'interno dello schema di analisi, sia dal punto di vista sostanziale ([154]). Per quanto concerne quest'ultimo aspetto, è importante che l'integrazione avvenga tra la dimensione programmata e quella consuntiva, oltre che tra l'analisi di bilancio e l'analisi dei costi. A tal proposito, si ricorda come *"l'analisi dei dati gestionali, consuntivi e programmati, utilizza un set di indispensabili strumenti: indicatori finanziari-patrimoniali e reddituali, riaggregazioni di bilanci, riclassificazioni di budget (generali e/o operativi) d'impresa, flussi finanziari, valori reddituali intermedi quali i margini, ecc.."* ([155]); è proprio tra questi strumenti che viene effettuata l'integrazione in termini sostanziali.

---

[152] AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 10.

[153] "L'analisi dei dati contabili va "trattata" come fosse un prodotto aziendale. La massimizzazione del divario fra costi, diretti ed indiretti, sostenuti per implementare/utilizzare il sistema informativo e i vantaggi/risultati ottenuti a seguito della realizzazione di quest'ultimo deve rappresentare un obiettivo cardine di chi si appresta ad implementare un sistema di analisi/programmazione", AVI M. S., *Financial analysis*, EIF-e.Book Editore, 2011, p. 14..

[154] L'impianto teorico al quale si fa riferimento e che si ritiene il più idoneo alla trattazione dell'argomento in analisi è quello desumibile dalle opere di Avi.

[155] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 14.

Il sistema integrato di analisi, dunque, deve riuscire a cogliere i legami e le relazioni reciproche che esistono tra gli strumenti sopraccitati, in modo tale da studiare completamente ed approfonditamente la situazione reddituale, finanziaria e patrimoniale dell'azienda.

Per costruire un sistema integrato di analisi, dunque, è necessario seguire delle fasi operative, che verranno indagate nel dettaglio nei capitoli a seguire. In linea di principio, si deve partire dall'analisi di bilancio, che costituisce uno strumento gestionale fondamentale che non può essere né sostituito né eliminato; si procede con la scelta del struttura di riclassificazione a seconda delle esigenze informative dell'azienda; si continua poi con lo studio della dimensione statica (indici finanziari e reddituali) e di quella dinamica (flussi) dell'impresa. Dopo ciò, è importante il confronto tra gli obiettivi fissati in fase di programmazione (*budget*, scelte di *make or buy*, ecc.) e i risultati effettivamente conseguiti ([156]); da questo raffronto tra programmazione e consuntivo scaturisce la cosiddetta analisi degli scostamenti. Infine, la fase finale è quella in cui l'output di questo processo viene riassunto ed esplicato nel cosiddetto *report* (fase di reporting).

L'essenza del sistema integrato di analisi, dunque, sta proprio nella comprensione che lo studio indipendente delle varie componenti analizzate (indici, flussi, valori, ecc., valori programmati e valori consuntivi) può portare da una analisi *"potenzialmente errata e fuorviante"* ([157]); al contrario, dato che ogni valore è interconnesso con gli altri, il sistema di analisi deve saper cogliere i collegamenti esistenti tra questi valori.

[156] È importante sottolineare come, ai fini di questo confronto, sia necessaria una uniformità a livello di terminologia e di schemi riclassificatori (è questa l'integrazione formale di cui si parlava precedentemente).
[157] AVI M. S., *Financial Analysis*, cit., p. 17.

Capitolo 2 – Analisi di bilancio: la riclassificazione del bilancio d'esercizio per le analisi economico - finanziarie

1. Il bilancio d'esercizio: aspetti introduttivi

Il bilancio d'esercizio viene definito come *"uno strumento d'informazione periodica dell'impresa in funzionamento"* ([158]). È un documento il cui contenuto è di carattere tecnico, capace di rappresentare la gestione dell'impresa. Esso infatti esprime sinteticamente e sistematicamente le operazioni che ricadono all'interno dell'attività gestionale dell'azienda, in modo tale da evidenziare da una parte il risultato economico raggiunto durante l'esercizio, e dall'altra la composizione, dal punto di vista quantitativo e qualitativo, del capitale di funzionamento ([159]). Il bilancio d'esercizio, inoltre, è il risultato di una serie di operazioni che si riferiscono ai fatti aziendali accaduti durante il periodo amministrativo e la loro rappresentazione avviene grazie al sistema della contabilità generale ([160]).

La disciplina relativa al bilancio d'esercizio è rintracciabile negli articoli che vanno dal 2423 al 2435 del codice civile. Nell'articolo 2423 si afferma che il bilancio d'esercizio è *"costituito dallo stato patrimoniale, dal conto economico e dalla nota integrativa"*([161]); ad essi si aggiunge un ulteriore prospetto, ovvero la relazione sulla gestione ([162]), ex art. 2428 c.c.

---

[158] PAGANELLI O., *Valutazione delle aziende e analisi di bilancio*, UTET, Torino, 1992, p. 106.

[159] PALMA A., *Il bilancio d'esercizio. Aspetti istituzionali e profili evolutivi nell'attuale assetto normativo italiano*, Giuffrè Editore, Milano, 2008, p. 1.

[160] ROTONDARO W., ZAMBON P., *Bilancio 2010. Guida alla redazione con check list, pianto dei conti dettagliato, nota integrativa, relazione sulla gestione*, Maggioli Editore, 2010, p. 13.

[161] Chiaramente ci si riferisce all'articolo così com'è stato modificato in virtù dell'art. 1 D.Lgs 17.01.2003, n. 6, con decorrenza dal 01.01.2004. Gli articoli ed i relativi testi menzionati in questo capitolo sono stati presi dal sito:
http://www.diritto24.ilsole24ore.com/guidaAlDiritto/codici/codiceCivile/indice.4.4.html

[162] "Il bilancio di esercizio si compone infatti, ad oggi, di quattro documenti, ovvero il conto economico, lo stato patrimoniale, la nota integrativa e la relazione sulla gestione, ai quali in futuro si aggiungeranno anche il rendiconto finanziario e le variazioni del patrimonio netto", ROTONDARO W., ZAMBON P., *op. cit.*, p.14. A parere di chi scrive, questa idea non è completamente condivisibile. Al contrario "la relazione sulla gestione non è parte costitutiva dei documenti di bilancio, ma rientra nel più ampio sistema di documenti, prospetti, informazioni che l'azienda deve fornire per assolvere la finalità di dare una completa e chiara informazione sulla gestione dell'impresa, non solo passata, ma presente e prospettica" (SANTESSO E., SOSTERO U., *Il bilancio. Principi generali, struttura e regole di valutazione*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2004, p. 73). A riprova di ciò basti pensare come l'articolo 2423 c.c., che elenca i prospetti

I documenti che compongono il bilancio d'esercizio

Lo *stato patrimoniale*, il cui contenuto è disciplinato dall'articolo 2424 c.c., è il documento che, tra quelli che compongono il bilancio d'esercizio, rappresenta il patrimonio dell'impresa, indicando l'entità della ricchezza a disposizione dell'azienda per la sua gestione futura e relative modalità di formazione (componenti del patrimonio netto), nonché la composizione di questa stessa ricchezza (attività e passività) ([163]). Questo prospetto, dunque, delinea la struttura del capitale di funzionamento a chiusura d'esercizio, riportando *"gli elementi attivi e passivi di detto capitale, distinti secondo la loro specie, e per differenza il patrimonio netto, a sua volta distinto in varie poste, fra cui l'utile o la perdita d'esercizio"* ([164]). Se opportunamente rielaborato, lo stato patrimoniale può inoltre fornire le informazioni relative alla struttura degli impieghi (o fabbisogni) e delle fonti di finanziamento ([165]).

Il contenuto del *conto economico* viene invece trattato nell'articolo 2425 c.c.; questo prospetto esprime *"l'insieme delle operazioni effettuate durante il periodo di riferimento, integrate dalle valutazioni di fine esercizio, che determinano la composizione e l'entità del reddito"* ([166]). Il conto economico, dunque, rappresenta la struttura del reddito d'esercizio, riportando costi, ricavi, rimanenze d'esercizio e, per differenza, l'utile o la perdita relativi al periodo in analisi. Pertanto l'oggetto di questo prospetto è la descrizione analitica della genesi del risultato reddituale. Contrariamente allo stato patrimoniale che "fotografa" la situazione in un determinato istante, il conto economico è un prospetto "di periodo", in quanto esso esprime l'effetto economico dei fatti aziendali accaduti durante l'intero lasso di tempo considerato ([167]).

La *nota integrativa* è il supporto informativo ai due documenti numerici di cui sopra e la sua funzione è proprio quella di esplicare e di integrare i loro valori

---

compresi all'interno del bilancio d'esercizio, non menzioni la relazione sulla gestione. Essa viene invece richiamata nell'articolo 2428 c.c., all'interno del quale appare come un elemento di corredo del bilancio d'esercizio stesso.

[163] SANTESSO E., SOSTERO U., *Il bilancio,* cit., Il Sole 24 Ore, Milano, 2004, p. 38.

[164] PAGANELLI O., *Valutazione delle aziende e analisi di bilancio*, cit., p. 106. La distinzione tra le poste attive avviene secondo la loro destinazione, mentre le poste passive vengono distinte tra loro secondo la natura dei finanziamenti (DELLADIO C., GAIANI L., MENEGHETTI P., POZZOLI M., *Guida alla contabilità e bilancio 2011*, Gruppo 24 Ore, Milano, 2011, p. 74.)

[165] SOSTERO U., BUTTIGNON F., *Il Modello economico finanziario. Introduzione alla costruzione e analisi di bilancio, al calcolo economico e alla valutazione dell'impresa*, Giuffrè Editore, Milano, 2002, p. 20. Si rinvia anche a SANTESSO E., SOSTERO U., *Il bilancio*, cit., p. 38.

[166] SOSTERO U., FERRARESE P., *Analisi di bilancio. Strutture formali, indicatori e rendiconto finanziario*, Giuffrè Editore, Milano, 2000, p. 1.

[167] SOSTERO U., BUTTIGNON F., *op. cit.*, p. 23.

quantitativi con delle informazioni, di stampo quantitativo e qualitativo, capaci di dare una più completa panoramica della situazione patrimoniale e finanziaria e del risultato economico d'esercizio ([168]). Nella nota integrativa vanno pertanto inserite tutte le informazioni di stampo finanziario, patrimoniale ed economico, in quanto quelle relative all'andamento della gestione vanno incluse nella relazione sulla gestione. Questo prospetto viene redatto sulla base della disciplina ex artt. 2427 e 2427–bis c.c. (l'articolo non impone una struttura rigida come per lo stato patrimoniale od il conto economico, bensì si limita ad un elenco delle poste da inserire nel prospetto in analisi) ed è considerato *"un'entità inscindibile dallo stato patrimoniale e dal conto economico"* ([169]).

L'art. 2428 c.c. delinea le caratteristiche essenziali della *relazione sulla gestione*: *"il bilancio deve essere corredato da una relazione degli amministratori contenente un'analisi fedele, equilibrata ed esauriente della situazione della società e dell'andamento e del risultato della gestione, nel suo complesso e nei vari settori in cui essa ha operato".* La relazione sulla gestione deve riferirsi anche alle *"imprese controllate, con particolare riguardo ai costi, ai ricavi e agli investimenti, nonché una descrizione dei principali rischi e incertezze cui la società é esposta".*
Il prospetto in analisi deve contenere dunque le informazioni relative alle attività di ricerca e sviluppo, ai rapporti con le imprese (controllate, collegate, controllanti e sottoposte al controllo di queste ultime), al numero e al valore nominale delle azioni possedute (sia proprie che di società controllanti), ai fatti di rilievo accaduti dopo la chiusura dell'esercizio, alla prevedibile evoluzione della gestione, agli obiettivi e alle politiche della società relativamente alla gestione del rischio finanziario, ed infine all'esposizione della società ai vari rischi (prezzo, credito, liquidità, variazione dei flussi finanziari) ([170]).

I principi di redazione del bilancio d'esercizio

Il bilancio d'esercizio deve essere redatto nell'osservanza di alcuni principi che si articolano su più livelli: al vertice vi sono i postulati del bilancio (detti anche principi generali), dai postulati discendono i cosiddetti principi per la redazione del bilancio,

[168] SANTESSO E., SOSTERO U., *Il bilancio,* cit., p. 58.
[169] SANTINI R., ROSSI A., ROI P., *Manuale pratico del bilancio d'esercizio e della nota integrativa*, Maggioli Editore, 2008, p. 273.
[170] Per una più approfondita trattazione dell'argomento relativo alla relazione sulla gestione, si rimanda a COTTO A., FORNERO L., ODETTO G., *Contabilità e bilancio*, Wolters Kluer Italia, 2009, pp. 855-882.

successivamente si trovano i criteri di valutazione, ed infine, come corollario di questi ultimi, vi sono i principi contabili. Questa sequenza di posizioni dei vari principi e dei criteri nell'ambito del bilancio d'esercizio *"si presenta gerarchizzata nell'impianto normativo, assumendo una strutturazione di tipo piramidale, in una logica di preminenza graduale"* ([171]).

I *postulati*, che rappresentano il fondamento e le linee guida alle quali devono riferirsi i principi contabili applicati alle singole voci di bilancio ([172]), vengono descritti nell'art. 2423, secondo comma, c.c. (*"Il bilancio deve essere redatto con chiarezza e deve rappresentare in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria della società e il risultato economico dell'esercizio"*); pertanto la "clausola generale" si esplicita nei principi di:

- *Chiarezza.* Detto anche "principio di trasparenza", il principio di chiarezza rappresenta il requisito generale dell'informativa di bilancio per il quale da quest'ultimo deve emergere l'effettiva situazione aziendale. Questo principio è collegato all'idea di "intelligibilità" del bilancio d'esercizio, secondo cui esso deve essere comprensibile, ordinato e completo ([173]). Il ruolo di postulato assegnato a questo principio si comprende alla luce dell'importanza posseduta dal concetto di chiarezza ai fini dell'interpretazione ([174]).
- *Veridicità* (o verità). L'applicazione del principio di veridicità può presentare qualche difficoltà. Infatti *"il concetto di veridicità si estende ai dati oggettivamente misurabili [...], ma anche ai dati che sono stimabili o congetturabili"* ([175]). Il problema, dunque, sta nel fatto che nel processo di costruzione del bilancio d'esercizio, oltre alle quantità oggettive, vengono impiegate anche delle quantità soggettive, costituite da stime (*"approssimazione di valori che si manifesteranno solo in un momento successivo e che quindi alla data del bilancio non possono essere giudicati veri o falsi"*) e congetture (*"derivano da processi di ripartizione di valori comuni nel tempo o nello spazio*

[171] BALDUCCI D., *Il bilancio d'esercizio. Principi contabili nazionali e internazionali IAS/IFRS*, Edizioni FAG srl, Milano, 2007, p. 85. In questa sede vengono introdotti i principi (nazionali) secondo cui deve essere redatto il bilancio. Per una maggior analisi di tale argomento si rimanda a SANTESSO E, SOSTERO U., *Il bilancio*, cit., pp. 5-34 e a BALDUCCI D, *op. cit.*, pp. 85-104 (per i principi internazionali, *ivi*, pp. 105-119).
[172] DELLADIO C., GAIANI L., MENEGHETTI P., POZZOLI M., *op. cit.*, p. 59.
[173] SANTESSO E., SOSTERO U., *Il bilancio*, cit., p. 8.
[174] BALDUCCI D., *Il bilancio d'esercizio*, cit., p. 86.
[175] *Ivi*, p. 87.

e sono inevitabili – ad esempio – nei processi di determinazione delle quote di ammortamento") ([176]).

- *Correttezza*. Questo principio è giuridicamente indistinto da quello di veridicità, come si può notare dal secondo comma dell'articolo 2423 riportato poc'anzi. In questa sede, però, si è optato per una loro trattazione disgiunta per comodità espositiva. Il principio di correttezza va inteso in termini economici: la valutazione delle poste da inserire nel bilancio deve essere imparziale nelle rilevazioni, nelle elaborazioni e nelle espressioni valoriali, in modo tale che il bilancio d'esercizio rappresenti effettivamente un quadro fedele della situazione d'azienda ([177]).

Nel caso in cui i valori non siano sufficienti a dare una fedele rappresentazione di tale situazione, "*si devono fornire le informazioni complementari necessarie allo scopo"* (ex art. 2423, terzo comma, c.c.).

A conclusione della trattazione dei postulati, si ricorda il cosiddetto *sistema delle deroghe* che trova nel quarto comma dell'articolo 2423 c.c. il suo richiamo. Secondo questa disposizione di chiusura dell'articolo in questione, in casi eccezionali è possibile derogare l'applicazione delle norme che regolano la redazione del bilancio nel caso in cui la loro applicazione non sia compatibile con la rappresentazione veritiera e corretta dell'azienda. Il comma in questione definisce anche l'obbligo di riportare la motivazione dell'eventuale deroga in nota integrativa, all'interno della quale si deve indicarne anche *"l'influenza sulla rappresentazione della situazione patrimoniale, finanziaria e del risultato economico"*. Infine l'articolo statuisce una condizione di carattere cautelativo: gli eventuali (maggiori) utili quantificati a seguire dell'applicazione della deroga, devono essere iscritti in una riserva non distribuibile che potrà essere utilizzata *"se non in misura corrispondente al valore recuperato"*.

I *principi redazionali* derivano dall'art. 2423–bis c.c. e *"supportano l'estensore del documento consuntivo di fine esercizio nel dare contenuto al bilancio medesimo"* ([178]), però in modo subordinato rispetto ai postulati appena analizzati.

- *Principio di prudenza: "la valutazione delle voci deve essere fatta secondo prudenza […] tenendo conto della funzione economica dell'elemento dell'attivo o del passivo considerato"* (art. 2423–bis, primo comma, n. 1, c.c.). Questo

[176] SANTESSO E., SOSTERO U., *Il bilancio*, cit., p. 9.
[177] BALDUCCI D., *Il bilancio d'esercizio*, cit., p. 88.
[178] *Ivi*, p. 85.

principio prevede in buona sostanza che non si possano contabilizzare gli utili non realizzati e che le perdite, anche se solo potenziali, debbano essere considerate ai fini della formazione del risultato economico d'esercizio. Un principio collegato a quello di prudenza è quello di disparità che si desume dalla lettura congiunta dei punti 2 (*"si possono indicare esclusivamente gli utili realizzati alla data di chiusura dell'esercizio"*) e 4 (*"si deve tener conto dei rischi e delle perdite di competenza dell'esercizio, anche se conosciuti dopo la chiusura di questo"*) dell'articolo 2423–bis. Esso riguarda il trattamento asimmetrico che nella considerazione dei componenti positivi e dei componenti negativi di reddito; infatti i primi vengono rilevati solo se realizzati, mentre i secondi vengono rilevati se di competenza dell'esercizio ([179]).

- *Principio della prospettiva di funzionamento dell'impresa: "la valutazione delle voci deve essere fatta […] nella prospettiva della continuazione dell'attività"* (art. 2423–bis, primo comma, n. 1, c.c.). A differenza degli altri principi, la prospettiva di funzionamento dell'impresa costituisce un'ipotesi generale connaturata al concetto stesso di impresa, anziché una regola comportamentale ([180]). Questo principio è collegato al concetto di continuità aziendale e ciò implica la necessità di formulare un giudizio sulla capacità dell'impresa stessa a perdurare nel tempo, e quindi sulla sua capacità di produrre risultati che ne assicurino la sopravvivenza ([181]).
- *Principio di competenza: "si deve tener conto dei proventi e degli oneri di competenza dell'esercizio, indipendentemente dalla data dell'incasso o del pagamento"* (art. 2423–bis, primo comma, n. 3, c.c.). Questo principio costituisce la *"guida principale per determinare il reddito d'esercizio"* ([182]), in quanto esso definisce quale debba essere la correlazione tra i vari flussi di costi e ricavi e la loro rilevazione ai fini della formazione e della quantificazione del risultato economico. Il principio di competenza prevede che ad ogni esercizio vengano attribuiti, attraverso adeguate tecniche contabili (es. scritture di

[179] SANTESSO E., SOSTERO, U., *Il bilancio.*, cit., p. 17.
[180] *Ivi*, p. 14.
[181] "La continuazione dell'attività è una condizione implicita di un soggetto destinato a perdurare e si traduce, nel processo di applicazione dei criteri di valutazione delle poste di bilancio, nella corretta determinazione dei valori comuni a due o più esercizi per cicli di processi produttivi non conclusi alla data di riferimento del bilancio, valori da quantificarsi anche in relazione al futuro svolgimento dell'attività di gestione", BALDUCCI D., *Il bilancio d'esercizio*, cit., p. 93.
[182] SANTESSO E., SOSTERO U., *Il bilancio*, cit., p. 18.

assestamento a fine esercizio) costi e ricavi nella misura in cui essi abbiano effettivamente concorso alla formazione del risultato d'esercizio.

- *Principio di separata valutazione degli elementi eterogenei: "gli elementi eterogenei ricompresi nelle singole voci devono essere valutati separatamente"* (art. 2423–bis, primo comma, n. 5, c.c.). Questo principio stabilisce che, al fine di preservare la correttezza informativa del bilancio d'esercizio, se in una stessa voce sono inclusi elementi eterogenei, è necessario adottare criteri di valutazione differenti.
- *Principio di continuità dei criteri di valutazione: "i criteri di valutazione non possono essere modificati da un esercizio all'altro"* (art. 2423–bis, primo comma, n. 6, c.c.). Lo scopo di questo principio è quello di garantire la costante applicazione nel tempo degli stessi criteri di valutazione, in modo tale da poter effettuare un confronto valido ed efficace tra i bilanci dei diversi esercizi. Il secondo comma dell'articolo in questione ammette delle deroghe a questo principio, solo in casi eccezionali. Anche per queste deroghe si devono dare maggiori informazioni (motivi ed influenza sulla rappresentazione della situazione patrimoniale, finanziaria e del risultato economico) in nota integrativa.

I *criteri di valutazione* trovano espressione all'interno dell'articolo 2426 c.c. e spiegano le modalità con cui vanno iscritte le singole poste nel bilancio d'esercizio, specialmente per le categorie di valori che presentano un elevato tasso di discrezionalità (es. immobilizzazioni, partecipazioni, plusvalenze, ecc.).

I *principi contabili nazionali* consistono nei criteri tecnici sviluppati *"dalla dottrina più autorevole, ed emessi da organismi professionali la cui autorevole fonte garantisce un'ampia base di consenso, condivisione, diffusione ed applicazione omogenea"* ([183]). Questi principi, emessi dall'OIC (Organismo Italiano di Contabilità, che è venuto a sostituire nel 2001 la Commissione per la statuizione dei principi contabili), non si caratterizzano per rigidità, anzi essi mutano nel tempo per adattarsi all'evoluzione del panorama economico.

Questi principi devono inoltre essere conformi con quelli riconosciuti dalla normativa vigente, in quanto il giudizio in merito alla loro correttezza dipende da una

[183] BALDUCCI D., *Il bilancio d'esercizio*, cit., p. 97.

parte dalla loro fondatezza sul piano economico–tecnico, e dall'altra dall'integrazione giuridico–tecnica che fa in modo che il principio contabile nazionale sia derivabile dalla norma generale e con essa mantenga coerenza ([184]).

I principi contabili nazionali si dividono in due categorie:

- *Principi contabili generali*, che si riferiscono a vario titolo al sistema normativo e che tracciano delle linee guida per i principi a livello inferiore, ovvero i
- *Principi contabili applicati*, che fanno riferimento a singole poste di bilancio, avendo così un valore più strettamente operativo.

I principi contabili generali possono essere suddivisi in tre categorie: principi normativi (fortemente collegati all'impianto normativo: comprensibilità o chiarezza, neutralità, prudenza, comparabilità, continuità di applicazione dei principi contabili e dei criteri di valutazione), principi finalistici (spiegano, insieme all'ordinamento giuridico, gli obiettivi del bilancio d'esercizio: utilità del bilancio e completezza dell'informazione, misurazione periodica del risultato economico e del patrimonio aziendale, omogeneità, funzione informativa e completezza della nota integrativa), ed infine principi contenutistici (si riferiscono alla formazione delle singole voci del bilancio: prevalenza della sostanza sulla forma, competenza, significatività e rilevanza dei fatti economici ai fini della loro presentazione in bilancio, costo come criterio–base delle valutazioni di bilancio, conformità del procedimento di formazione del bilancio ai corretti principi contabili, verificabilità dell'informazione) ([185]).

2. Il ruolo dell'analisi di bilancio come strumento del controllo di gestione

Secondo alcuni autori, nel corso del tempo è venuta progressivamente meno l'importanza del bilancio d'esercizio nel suo ruolo di strumento direzionale; parallelamente, però, il suo valore come strumento di comunicazione (esterna ma anche interna) è notevolmente cresciuto ([186]). Infatti, se da una parte la crescente complessità ambientale ha reso necessario l'utilizzo, ai fini della gestione aziendale, di strumenti informativi dotati di maggior ampiezza e analiticità rispetto al documento consuntivo di

[184] BALDUCCI D., *Il bilancio d'esercizio*, cit., pp. 97-98. Per quanto concerne il rapporto tra principi contabili e normativa, l'autore afferma anche che "i principi contabili rilevano, pertanto, solo in quanto compatibili con la normativa giuridica vigente, che, in quanto di carattere generale, richiede interventi interpretativi ed integrativi su un terreno più prettamente operativo, ma di comune accettazione: i principi contabili assumono quindi la funzione di regole di interpretazione-integrazione dell'ordinamento", *ivi*, p. 98.

[185] *Ivi*, p. 99. Per una trattazione più approfondita di ciascuno dei principi contabili sopramenzionati, si rinvia a *ivi*, pp. 99-104).

[186] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 61.

fine esercizio, dall'altra la sua periodicità e la sua natura obbligatoria, dalla quale derivano le modalità di redazione nonché i contenuti minimi, fanno sì che il bilancio d'esercizio racchiuda in sé le informazioni fondamentali per esplicitare e far conoscere agli stakeholder aziendali la situazione dell'azienda.

Pertanto il bilancio d'esercizio *"risulta un documento di sintesi estremamente prezioso, […] al fine di fissare le cause che hanno influenzato la dinamica reddituale e patrimoniale e determinate modificazioni nella struttura economico–finanziaria dell'impresa"* ([187]). Attraverso il bilancio, dunque, si soddisfano i fabbisogni informativi interni ed esterni; in quanto espressione del sistema contabile, il bilancio d'esercizio costituisce un supporto insostituibile (ed insopprimibile, nonostante la dinamicità dell'ambiente economico) per conoscere l'andamento economico e finanziario della gestione d'impresa.

L'analisi dei valori iscritti nel bilancio d'esercizio, dunque, contribuisce in modo sostanziale al controllo di gestione grazie al sistema di indicatori che da essa discende; questi ultimi, infatti, sono capaci di sintetizzare con immediatezza ed efficacia i risultati (reddituali, finanziari e patrimoniali) ottenuti dall'azienda, le caratteristiche della sua situazione finanziaria, e la sua capacità di generare o consumare risorse ([188]).

All'interno di un sistema integrato di controllo di gestione, dunque, il ruolo dell'analisi di bilancio è fondamentale in quanto la comprensione delle effettive condizioni in cui si trova ad operare l'azienda oggetto di studio è una fase imprescindibile per alimentare il sistema stesso delle informazioni necessarie al suo efficace funzionamento. Una precisazione: l'analisi degli schemi di bilancio è sicuramente una fase necessaria per comprendere le condizioni in cui verte l'azienda, ma non sufficiente. Infatti *"se il riferimento agli schemi contabili è indispensabile per cogliere la struttura, la situazione e la dinamica economica, finanziaria e patrimoniale della gestione, la loro lettura non è sufficiente"* ([189]).

Ciò sta a significare che se da una parte è necessario considerare le informazioni aggiuntive ed esplicative contenute nella nota integrativa ai fini della comprensione dell'effettivo significato dei valori relativi alle voci di bilancio, dall'altra, per valutare cause ed effetti che conseguono dalla situazione aziendale (redditività, liquidità e

---

[187] SOSTERO U., FERRARESE P., *op. cit.*, p. XI.
[188] MELIS G., *Il bilancio d'esercizio come strumento di controllo della gestione*, Giuffrè Editore, Milano, 2004, p. 3.
[189] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 64. Si rinvia anche a AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 15.

solidità che caratterizzano la gestione dell'azienda), è fondamentale considerare anche le informazioni contenute nella relazione sulla gestione e negli altri documenti allegati al bilancio *([190])*.

Nonostante ciò, il valore degli schemi contabili e della loro analisi è indubbio, soprattutto nell'ambito di un sistema integrato di controllo di gestione: l'analisi consuntiva di bilancio, infatti, *"deve formare un continuum con la fase di programmazione, così come i risultati della programmazione devono presentare una stretta correlazione con l'output della consuntivazione"* ([191]).

L'analisi di bilancio non è, pertanto, uno strumento sostituibile o addirittura eliminabile in quanto la mancanza dell'analisi dei dati consuntivi ostacola decisamente la creazione di un sistema informativo che alimenti in modo efficace ed efficiente il processo decisionale all'interno del sistema di controllo di gestione.

3. Un'operazione *sine qua non*: la riclassificazione

La riclassificazione degli schemi contabili di sintesi (stato patrimoniale e conto economico) consiste nell'operazione attraverso la quale si riorganizzano i dati di bilancio allo scopo di favorire l'analisi economico–finanziaria della gestione d'azienda. La riclassificazione consiste, dunque, nella *"ristrutturazione dei dati grezzi"* ([192]) di cui si dispone, agevolandone così la lettura, in modo tale da accrescere il potenziale informativo delle informazioni in analisi e facilitando anche la strutturazione del sistema di indici, nonché la loro interpretazione ([193]). Come afferma Capodoglio, infatti, la necessità di questa operazione deriva dal fatto che la maggior parte dei bilanci pubblicati dalle imprese non è in grado di fornire le informazioni necessarie all'elaborazione degli indici per l'analisi della situazione della realtà imprenditoriale, e di conseguenza si rende necessaria proprio l'operazione di riclassificazione ([194]).

---

[190] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 65.
[191] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 15.
[192] SANSAVINI S., *Capire il bilancio. La gestione dell'impresa attraverso i numeri del bilancio*, Alpha Test, Milano, 2010, p. 36.
[193] A tal proposito, "Le informazioni consuntive che alimentano il bilancio d'esercizio possono, però, esplicitare meglio il loro potenziale informativo attraverso l'impiego di appositi strumenti di analisi. Si tratta, in primo luogo, di riformulare la struttura dei due conti di sintesi, attraverso la cosiddetta riclassificazione del conto economico e dello stato patrimoniale, al fine di evidenziare: - dei risultati economici intermedi, che consentano di interpretare le modalità di formazione del reddito d'esercizio; - degli aggregati di poste patrimoniali finanziariamente rilevanti. Le grandezze che emergono dalla riclassificazione del bilancio possono, poi, essere utilizzate per il calcolo di indici che – anche per mezzo di comparazioni – consentono una più efficace valutazione della situazione economica e finanziaria", SOSTERO U., BUTTIGNON F., *op. cit.*, p. 142.
[194] CAPODAGLIO G., "Considerazioni generali sulle analisi di bilancio", in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, n. 1, Gennaio- Febbraio 1990, p. 41. L'autore aggiunge anche che

Pertanto, dato che la struttura del bilancio d'esercizio destinato a pubblicazione *"non permette di ottenere direttamente dai prospetti pubblicati indicazioni esaurienti sulla concreta situazione reddituale, finanziaria e patrimoniale"* ([195]), l'attività di riclassificazione deve essere considerata un'operazione *sine qua non*, utile anche perché consente una miglior interpretazione dei dati di bilancio, in quanto essa li rende omogenei e quindi confrontabili tra loro nel tempo e nello spazio ([196]).

In buona sostanza, dunque, l'operazione di riclassificazione, come puntualizzano Viganò e Fellagara, non è altro che una organizzazione differente delle voci già annoverate all'interno dei documenti di bilancio, grazie alla quale scaturiscono informazioni dotate di una maggior comprensibilità ed immediatezza ([197]).

Da queste brevi considerazioni si può facilmente comprendere come l'operazione di riaggregazione dei dati consuntivi non debba essere sottovalutata considerandola come mera operazione preliminare all'analisi di bilancio; al contrario la fase in analisi è assolutamente fondamentale e deve essere eseguita con la massima attenzione poiché da essa dipendono la qualità e l'attendibilità del sistema di indici e di flussi che successivamente verrà strutturato allo scopo di valutare correttamente l'azienda ([198]).

All'interno del sistema integrato di controllo di gestione che si vuole presentare in questo lavoro di tesi, la rilevanza dell'attività riclassificatoria è ancor più evidente. Questa fase, difatti, può essere considerata come *"il primo passaggio obbligato"* ([199]) attraverso il quale bisogna necessariamente transitare al fine di una corretta implementazione del sistema integrato stesso. Quest'ultimo, infatti, come si ricordava nel primo capitolo del presente lavoro di tesi, si contraddistingue per il carattere "sistemico", secondo il quale ogni elemento all'interno del sistema è in relazione a tutti gli altri, e per la sua prerogativa di "integrazione", secondo la quale tra i vari elementi si

---

"in molti casi, però, non è possibile procedere a tale operazione [la riclassificazione] per la mancanza di dati elementari sui quali costruire gli "aggregati" tipici delle varie classi di valori. In tali circostanze è necessario un intervento sul piano dei conti, per adeguarlo alle nuove necessità informative", *ibid.*

[195] CARINI C., *L'analisi di bilancio e la valutazione del posizionamento strategico. Dal settore ai segmenti di attività*, Franco Angeli Editore, Milano, 2010, p. 56.

[196] PEDRIALI F., *Analisi finanziaria e valutazione aziendale, La logica applicativa con i nuovi principi contabili internazionali*, Hoepli, Milano, 2006, p. 8. Interessante e chiara è anche la definizione data dall'autore dell'attività di riclassificazione, "la riclassificazione del conto economico e dello stato patrimoniale permette di evidenziare gli aggregati di valore, i rapporti o i margini che possono rappresentare una base per il successivo processo previsionale, necessario per addivenire alla valorizzazione dell'impresa", *ibid.*

[197] VIGANÒ A., FELLAGARA A. M., *Bilanci e valutazioni d'esercizio*, Giappichelli, Torino, 1987, p. 22.

[198] PEDRIALI F., *op. cit.*, p. 8.

[199] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 27.

può identificare una duplice correlazione, sia in termini sostanziali che in termini formali ([200]). Sono soprattutto questi ultimi due aspetti che contribuiscono ad evidenziare l'estrema rilevanza della fase riclassificatoria per il sistema integrato di controllo di gestione. La scelta di uno schema di riclassificazione, infatti, produce degli effetti che vanno oltre alla semplice riorganizzazione dei dati "grezzi" di bilancio; al contrario questa decisione, che implica l'uso di una certa terminologia all'interno della struttura riclassificatoria stessa, impatta direttamente sulla costruzione del sistema degli indici e dei flussi, sul rendiconto finanziario e, più in generale, su tutte le informazioni prodotte dal sistema di controllo di gestione ([201]). A riprova di ciò, è sufficiente pensare agli effetti disastrosi che potrebbe avere l'utilizzo di schemi riclassificatori, di indici, di flussi, e così via, che siano privi di un collegamento terminologico reciproco, oppure all'eventualità secondo cui gli schemi riclassificatori non evidenzino degli aggregati idonei alla costruzione degli indici per l'analisi gestionale dell'azienda.

Ecco dunque che risulta fondamentale la determinazione di aggregati sufficientemente analitici e che siano identificati da una terminologia coerente e diffusa all'interno dell'intero sistema integrato di controllo di gestione; la fase preparatoria che assicura ciò è indubbiamente quella della riclassificazione.

L'importanza dell'operazione di riaggregazione dei dati di bilancio impone, dunque, che essa non venga considerata un mero procedimento tecnico, quasi automatico, facilmente delegabile a soggetti inesperti. Al contrario l'imperativo categorico è quello di trattare la fase riclassificatoria per ciò che effettivamente è, ovvero uno *step* a forte valenza strategica, da assegnare a soggetti competenti e dotati della conoscenza del sistema integrato di controllo di gestione nella sua interezza, così da poter cogliere correttamente le relazioni al suo interno.

4. La riclassificazione dello stato patrimoniale

Lo stato patrimoniale è il documento di bilancio che mette in evidenza l'ammontare e la composizione del patrimonio dell'impresa in un certo istante della vita di quest'ultima. Attraverso questo documento vengono indicati gli impieghi di risorse e le fonti di finanziamento alla data del bilancio, in modo tale da mettere in luce come in

[200] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 27. Si rinvia anche a AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., pp. 3-4.
[201] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 27.

quel momento siano state investite le risorse finanziarie (fabbisogni finanziari) e da dove esse siano state attinte (fonti finanziarie) ([202]).

Pertanto, la lettura di questo documento dovrebbe permettere la valutazione *"della struttura, della situazione e della dinamica finanziaria e patrimoniale dell'impresa, favorendo nel contempo l'effettuazione di analisi riguardanti la redditività della gestione aziendale"* ([203]). Per quel che concerne la struttura finanziaria e patrimoniale, vengono valutati il grado di dipendenza finanziaria da terzi, le condizioni di rigidità (o elasticità) di fonti ed impieghi di capitale, ed infine il livello di solidità del patrimonio netto aziendale. Per quanto riguarda la situazione finanziaria e patrimoniale, invece, rilevano la solvibilità e la liquidità dell'impresa, insieme alla copertura e al ritorno in forma liquida del capitale investito. Sul piano della dinamica finanziaria e patrimoniale rilevano le condizioni di formazione e copertura dei fabbisogni con profili temporali differenti. Infine, in merito alla redditività, è necessario suddividere gli impieghi sulla base dell'area di riferimento (caratteristica o non caratteristica), in modo tale da definire correttamente i vari ritorni economici, riuscendo così a collegare il capitale investito in ciascuna area ed il reddito prodotto da ognuna di esse ([204]).

Dato che lo schema dello stato patrimoniale non riclassificato non permette di effettuare le sopraccitate analisi, la fase della riclassificazione è assolutamente necessaria. Esiste, però, una pluralità di schemi riclassificatori per lo stato patrimoniale e ciascuno di essi risponde a differenti scopi, ed è per questo motivo che è importante effettuare una scelta oculata e consapevole in merito allo schema da scegliere.

---

[202] SOSTERO U., BUTTIGNON F., *op. cit.*, p. 148.

[203] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 69. A tal proposito, gli autori aggiungono anche che " i documenti che compongono e corredano il bilancio d'esercizio (stato patrimoniale, conto economico e parti descrittive) devono essere congiuntamente considerati, così come le dimensioni economica, finanziaria e patrimoniale della gestione non possono essere apprezzate distintamente", *ibid.* A tal proposito anche Bocchino si è espresso, affermando che "per una corretta interpretazione della capacità informativa del Conto Economico è indispensabile ricondurre la caratterizzazione di tale valenza a quella più ampia riferibile all'attitudine informativa-divulgativa del "Sistema di Bilancio", cioè dello Stato Patrimoniale, Conto Economico e Nota Integrativa/ documenti che, come anche affermato dal Legislatore Europeo (vedasi art. 2 della IV Direttiva), costituiscono un "tutto inscindibile". L'inopportunità di attribuire una valenza informativa esclusivamente autonoma nel senso tradizionale del termine, al Conto Economico, […] è pertanto sottolineata anche dal Legislatore Comunitario. In realtà la giustificazione di questa caratteristica o peculiarità del Conto Economico, (da più parti richiamata), discende effettivamente dall'oggettiva caratterizzazione sistematica degli elementi documentali che tutti insieme, in particolare dal punto di vista legislativo, costituiscono il Bilancio d'Esercizio", BOCCHINO U., "La capacità informativa del conto economico nel sistema di bilancio", in *Rivista di ragioneria e di economia aziendale*, n. 5-6, maggio-giugno 1995, pp. 231-232.

[204] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 69.

Gli schemi riclassificatori per questo documento di bilancio sono i seguenti:

- secondo lo schema civilistico;
- secondo il criterio finanziario;
- secondo la destinazione degli impieghi ed il vincolo delle fonti;
- secondo il criterio funzionale;
- per aree della gestione.

Riclassificazione dello stato patrimoniale secondo lo schema civilistico

La riaggregazione proposta dal legislatore per i valori dello stato patrimoniale è rintracciabile all'interno degli articoli 2424 e 2424–bis del codice civile. Leggendo l'articolo 2424 che esplicita il contenuto dello stato patrimoniale, (e quindi esaminando lo schema seguente che riprende la classificazione proposta nel codice civile) ([205]), si può osservare come il legislatore italiano, coerentemente alla IV direttiva CEE (alla quale lo Stato Italiano ha dato attuazione tramite il decreto legislativo 9 aprile 1991, n. 127), abbia preferito per questo documento di bilancio una riaggregazione a sezioni contrapposte ([206]), contraddistinta da una natura a metà tra il criterio finanziario ed il criterio funzionale.

Il criterio finanziario, ha lo scopo di mettere in luce il grado di solvibilità dell'azienda *"in riferimento alle obbligazioni a breve, medio e lungo termine"*, evidenziando così la capacità di ogni elemento del patrimonio di trasformarsi in liquidità entro un anno dalla data di chiusura dell'esercizio ([207]). Questo criterio,

---

[205] Per una analisi approfondita dello schema di stato patrimoniale civilistico, si rinvia a AVI M. S., *Financial analysis*, cit., pp. 80-97.

[206] A tal proposito, Avi afferma che il legislatore ha optato per una tale riaggregazione "non ritenendo – giustamente a parere di chi scrive – consona alla nostra tradizione culturale e agli obiettivi di chiarezza del bilancio, la rilevazione delle poste contabili in un'unica sezione in cui i debiti a breve erano detratti dall'attivo circolante (schema previsto dall'art. 10 della IV direttiva CEE)", AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 80.
Anche Palma si è espresso in merito, affermando, in linea con il pensiero di Avi, che "il legislatore italiano ha effettuato la propria scelta, relativa allo schema di stato patrimoniale, nell'ambito delle due proposte contenute rispettivamente negli articoli 9 e 10 della IV Direttiva CEE. Lo schema di cui all'art. 9, prescelto dal legislatore italiano e consacrato nell'art. 2424 cod. civ., dal punto di vista formale era maggiormente rispondente alla tradizione contabile italiana ed alla previgente normativa, essendo a sezioni divise, rispettivamente per l'attivo e per il passivo, e risultando conseguentemente di più agevole lettura rispetto allo schema previsto dall'articolo 10", PALMA A., *op. cit.*, p. 148. Inoltre, stando alla Relazione Ministeriale, il legislatore ha optato per lo schema a sezioni contrapposte in quanto "quello scalare è sembrato presentare vantaggi informativi modesti, tali da non giustificare l'innovazione", da Principio contabile OIC 12, *"Composizione e schemi del bilancio d'esercizio di imprese mercantili, industriali e di servizi*", p. 9, reperito nel sito dell'OIC (vedi bibliografia).

[207] BANDETTINI A., *Il bilancio d'esercizio. Finalità, postulati, elementi strutturali*, Cedam, Padova, 1999, p. 116; BANDETTINI A., LIBERATORE G., MULAZZANI M., *Verso la riforma delle norme in materia di bilancio d'esercizio. Alcuni contributi a partire dalle Guide operative OIC*, Franco Angeli Editore, Milano, 2009, p. 20.

dunque, necessita che tra le poste attive e passive vi sia una distinzione in termini temporali (breve, medio e lungo termine), tralasciando la distinzione dal punto di vista della loro provenienza. Lo stato patrimoniale classificato secondo il criterio finanziario, dunque, prevede che all'interno dell'attivo vi sia l'insieme degli impieghi distinti secondo il loro ritorno in termini di liquidità (attivo corrente – ritorno in forma liquida entro un anno, attivo immobilizzato – ritorno in forma liquida nel lungo periodo), e che all'interno del passivo vi sia il complesso delle fonti di finanziamento, caratterizzate da tempistiche differenti di rimborso (passività correnti, passività consolidate e patrimonio netto) ([208]).

Conformemente al criterio funzionale, invece, i beni sono distinti secondo la loro partecipazione alle aree di gestione (caratteristica o accessoria) ([209]), mentre le fonti di finanziamento sono distinte in base alla loro provenienza "*dalla gestione o dalle assunzioni dei debiti finanziari"* ([210]).

Il criterio scelto dal legislatore italiano per la classificazione dello stato patrimoniale, dunque, non corrisponde con esattezza ad uno o all'altro dei due criteri poc'anzi analizzati; al contrario la riorganizzazione presente all'interno della normativa civilistica può essere considerata *"spuria"*, ovvero *"di tipo misto"* rispetto al criterio finanziario e a quello funzionale ([211]). La sua natura può essere pertanto definita, mutuando l'espressione da Avi, come *"funzional–finanziaria"*.

Per comprendere questo concetto è sufficiente osservare il modo in cui vengono suddivisi gli elementi patrimoniale, e più precisamente le poste attive. Queste ultime, infatti, inizialmente vengono distinte in base alla loro funzione (aggregato B immobilizzazioni, aggregato C attivo circolante), mentre in via secondaria esse presentano un'ulteriore classificazione in termini finanziari, ovvero secondo la loro liquidabilità. Il criterio finanziario, dunque, viene *"intersecato da un ulteriore e diverso criterio di riclassificazione che di basa sulla "destinazione" delle poste oggetto di interesse"* ([212]).

Per quel che concerne le poste passive, invece, esse vengono distinte sulla base della provenienza delle fonti di finanziamento, in particolare per distinguere i mezzi

---

[208] BANDETTINI A., LIBERATORE G., MULAZZANI M., *op. cit.*, p. 20.
[209] SANTESSO E., SOSTERO U., *I principi contabili per il bilancio d'esercizio. Analisi e interpretazione delle norme civilistiche*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2006, p. 86.
[210] BANDETTINI A., LIBERATORE G., MULAZZANI M., *op. cit.*, p. 20.
[211] Cfr. AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 80, e BANDETTINI A., LIBERATORE G., MULAZZANI M., *op. cit.*, p. 20.
[212] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 80.

propri dalle passività che vengono classificate in fondi per rischi ed oneri, trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato, debiti, ratei e risconti ([213]), mentre solo *"in subordine è recuperato il criterio finanziario attraverso la separata indicazione degli importi esigibili entro oppure oltre l'esercizio successivo (ad esempio, per debiti)"* ([214]).

L'incapacità dello schema civilistico di stato patrimoniale a supportare l'analisi di bilancio è proprio insita nella sua struttura. Difatti, l'utilizzo da parte del legislatore dei termini "immobilizzazioni" e "attivo circolante", rispettivamente negli aggregati B e C, potrebbe far supporre una riaggregazione dei valori dell'attivo secondo il criterio finanziario, ovvero in base all'intervallo di tempo entro il quale le attività diventeranno liquide. L'articolo 2424–bis c.c. al primo comma, però, afferma che *"gli elementi patrimoniali destinati ad essere utilizzati durevolmente devono essere iscritti tra le immobilizzazioni"*, e quindi le voci non destinate ad un tale utilizzo devono rientrare all'interno del capitale circolante. Ciò, quindi, evidenzia l'impossibilità di applicare il criterio finanziario in questo primo step di riaggregazione dello stato patrimoniale, a favore, invece, del criterio funzionale, cioè basato sulla destinazione. La suddivisione tra immobilizzazioni ed attivo circolante basata sulla durabilità delle attività, dunque, non facilita sicuramente l'analisi finanziaria dell'azienda in quanto può creare qualche ambiguità. Secondo quanto disposto dall'articolo 2424–bis c.c., infatti, la distinzione tra i due aggregati in analisi prescinde dalla liquidabilità delle poste contabili da inserire al loro interno, in quanto il concetto di durabilità è collegato al valore temporale dell'oggetto che si considera. Ciò sta a significare che all'interno della classe delle immobilizzazioni ricadranno gli elementi patrimoniali duraturi, anche quelli il cui ciclo finanziario sta terminando e che quindi si trasformeranno in liquidità entro dodici mesi ([215]). Analogamente, nell'attivo circolante dello stato patrimoniale civilistico vanno inseriti tutte le attività non durevoli, incluse quelle che hanno una liquidità superiore all'esercizio ([216]).

---

[213] SOSTERO U., FERRARESE P., *op. cit.*, p. 43.
[214] BANDETTINI A., LIBERATORE G., MULAZZANI M., *op. cit.*, p. 21.
[215] SOSTERO U., FERRARESE P., *op. cit.*, p. 41. A tal proposito, gli autori fanno un esempio: "ciò spiega, ad esempio, la presenza tra le immobilizzazioni di crediti che erano sorti nel passato come pluriennali, ma che sono diventati esigibili entro l'esercizio successivo", *ibid*.
[216] "… si può ad esempio ipotizzare che un credito commerciale […] abbia scadenza superiore all'anno. In tal caso, civilisticamente deve essere posta nell'attivo circolante (con indicazione dell'importo con scadenza superiore all'esercizio), mentre da un punto di vista di riclassificazione finanziaria [che si vedrà successivamente], il valore dovrebbe essere collocato nell'ambito dell'attivo a lungo termine", AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 80.

Inoltre la parte delle passività presenta una suddivisione in cinque macro classi (patrimonio netto, fondi per rischi ed oneri, trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato, debiti, ratei e risconti) *"composte da voci limitatamente omogenee"* ([217]); solo per l'aggregato D (debiti) è previsto l'obbligo di indicare per ciascun valore la parte scadente oltre il successivo esercizio, mentre per i fondi per rischi ed oneri e per il trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato il legislatore non ha previsto alcuna indicazione ulteriore relativamente all'esigibilità delle poste.

È evidente, dunque, che lo schema civilistico consenta di effettuare in modo efficace, affidabile ed immediato, solo alcune delle analisi indicate in precedenza (struttura, situazione, dinamica finanziaria e patrimoniale, redditività), e più precisamente solo *"una parte di quelle di natura strutturale"* ([218]), ovvero quelle collegate al livello di solidità del patrimonio netto aziendale e quelle relative al grado di indipendenza (o dipendenza) finanziaria da terzi. Per quel che concerne le altre analisi, lo schema qui presentato risulta inefficace, in quanto da una parte non permette una comprensione immediata delle informazioni contenute (il problema dell'ambiguità nella distinzione tra immobilizzazioni ed attivo circolante di cui sopra), e dall'altra *"risulta carente, se non addirittura fuorviante, nel rilascio di alcune informazioni (per effetto delle scelte operate dal legislatore rispetto all'ordine ed alla collocazione delle poste all'interno dello schema)"* ([219]).

Dunque, la riclassificazione dello stato patrimoniale secondo uno degli schemi che successivamente verranno analizzati risponde alla necessità di utilizzare una struttura riclassificatoria alternativa a quella proposta nel codice civile, proprio a causa delle considerazioni appena effettuate.

Come si vedrà successivamente, lo schema riclassificatorio preferito è quello basato sul criterio finanziario, in quanto esso ben si presta all'analisi finanziaria dell'azienda. Il passaggio da una aggregazione di stato patrimoniale di tipo civilistico ad uno stato patrimoniale riclassificato secondo il criterio finanziario, però, non è privo di difficoltà. Al legislatore va riconosciuto, infatti, il merito di aver apportato, nel 1991, alcune modifiche significative alle disposizioni giuridiche previgenti: prima di questa

---

[217] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 81.
[218] FADDA L, FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 69.
[219] FADDA L, FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 70. Si rinvia anche a VERGARA C., *Le rielaborazioni del bilancio d'esercizio per le analisi economico-finanziarie*, Giuffrè Editore, Milano. L'autore infatti in questa sede analizza la qualità strumentale del bilancio d'esercizio redatto secondo il dettato del codice civile, esplicitandone anche i limiti e le carenze. Per quel che concerne le considerazioni generali e quelle più specifiche per lo stato patrimoniale civilistico, si rimanda a pp. 1-65.

data non vi era l'obbligo per i redattori del bilancio di indicare nello schema civilistico di stato patrimoniale le scadenze delle voci inserite nel documento consuntivo in analisi ([220]). Grazie a questa modifica, dunque, il passaggio dallo stato patrimoniale civilistico alla riclassificazione finanziaria è risultato possibile, ma non senza ostacoli. Per le poste attive, infatti, la distinzione tra voci a breve e a lungo può essere effettuata proprio perché nello schema civilistico al criterio funzionale si intreccia quello finanziario. Per le poste passive, invece, ciò non è possibile, in quanto, come già espresso, la parte delle passività presenta una suddivisione in cinque macro classi, omogenee al loro interno, e incomplete dal punto di vista della dichiarazione delle scadenze.

A causa di queste carenze, emerge chiaramente l'inadeguatezza dello schema civilistico di stato patrimoniale, parallelamente alla necessità di riclassificare questo documento di bilancio sulla base di schemi alternativi rispetto a quello fin qui analizzato.

Tabella 5 – Riaggregazione civilistica per lo stato patrimoniale, ex art. 2424

ATTIVO	PASSIVO
A) Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti, con separata indicazione della parte già richiamata	**A) Patrimonio netto:**
B) Immobilizzazioni, con separata indicazione di quelle concesse in locazione finanziaria:	I) Capitale II) Riserva da sovrapprezzo azioni III) Riserva da rivalutazione IV) Riserva legale V) Riserva per azioni proprie in portafoglio VI) Riserve statutarie VII) Altre riserve, distintamente indicate VIII) Utile (perdite) portate a nuovo IX) Utile (perdita) d'esercizio totale
B I – immobilizzazioni immateriali:	**B) Fondi per rischi ed oneri**
1) Costi di impianto e di ampliamento 2) Costi di ricerca, di sviluppo e di pubblicità 3) Diritti di brevetto industriale e diritti di utilizzazione delle opere di ingegno 4) Concessioni, licenze, marchi e diritti similari 5) Avviamento 6) Immobilizzazioni in corso e acconti 7) Altre Totale	1) Per trattamento di quiescenza e obblighi similari 2) Per imposte 3) Altri totale
B II – immobilizzazioni materiali:	**C) Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato**
1) Terreni e fabbricati 2) Impianti e macchinario 3) Attrezzature industriali e commerciali 4) Altri beni 5) Immobilizzazioni in corso e acconti Totale	**D) Debiti, con separata indicazione, per ciascuna voce, degli importi esigibili oltre l'esercizio successivo:**
B III – immobilizzazioni finanziarie con separata indicazione, per ciascuna voce dei crediti, degli importi esigibili entro l'esercizio successivo	1) Obbligazioni 2) Obbligazioni convertibili 3) Debiti verso soci per finanziamenti 4) Debiti verso banche 5) Debiti verso altri finanziatori 6) Acconti 7) Debiti verso fornitori
1) Partecipazioni in: a) Imprese controllate	

[220] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 81.

b) Imprese collegate c) Imprese controllanti d) Altre imprese 2) Crediti: a) Verso imprese controllate b) Verso imprese collegate c) Verso imprese controllanti d) Verso altri 3) Altri titoli 4) Azioni proprie, con indicazione anche del valore nominale complessivo Totale	8) Debiti rappresentanti titoli di credito 9) Debiti verso imprese controllate 10) Debiti verso imprese collegate 11) Debiti verso controllanti 12) Debiti tributari 13) Debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale 14) Altri debiti Totale
Totale immobilizzato (B)	**E) Ratei e risconti passivi, con separata indicazione dell'aggio su prestiti**
C) Attivo circolante:	
C I – rimanenze:	
1) Materie prime, sussidiarie e di consumo 2) Prodotti in corso di lavorazione e semilavorati 3) Lavori in corso su ordinazione 4) Prodotti finiti e merci 5) Acconti Totale	
C I – crediti con separata indicazione, per ciascuna voce, degli importi esigibili oltre l'esercizio successivo:	
1) Verso clienti 2) Verso imprese controllate 3) Verso imprese collegate 4) Verso controllanti 4–bis) crediti tributari 4–ter) imposte anticipate 5) Verso altri Totale	
C III – attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni	
1) Partecipazioni in imprese controllate 2) Partecipazioni in imprese collegate 3) Partecipazioni in imprese controllanti 4) partecipazioni in altre imprese 5) azioni proprie 6) altri titoli Totale	
C IV – disponibilità liquide:	
1) depositi bancari e postali 2) assegni 3) denaro e valori in cassa Totale	
Totale attivo circolante (C)	
D) Ratei e riconti attivi con separata indicazione dei disaggi su prestiti	

Riclassificazione dello stato patrimoniale secondo il criterio finanziario

La riclassificazione finanziaria dello stato patrimoniale si basa sulla distinzione delle varie poste di bilancio in relazione alla loro scadenza. L'attivo, il passivo ed il patrimonio netto in questo modo vengono interpretati diversamente rispetto a come avviene all'interno del bilancio non riclassificato. All'interno di quest'ultimo, infatti, le attività vengono considerate come il complesso di crediti e beni di cui l'azienda è in

possesso; le passività si sostanziano nella sommatoria tra debiti, fondi per rischi e oneri, fondi di rettifica dell'attivo e delle poste relative al patrimonio netto; infine il patrimonio netto consiste nella ricchezza dell'impresa, ottenibile eseguendo la differenza contabile fra le attività e le passività ([221]).

Conformemente al criterio "finanziario", invece, l'attivo viene interpretato come un insieme di voci contabili che si trasformeranno in entrate future, mentre il passivo ed il patrimonio netto vengono considerati come un insieme di voci che si trasformeranno in uscite future.

Emerge pertanto un cambio di ottica, che comporta la divisione delle voci (attivo, passivo e patrimonio netto) in entrate/uscite a breve (entro dodici mesi) e a lungo (oltre dodici mesi). Una precisazione: il patrimonio netto è per definizione un'uscita a lungo, in quanto sarà considerato a breve solo un esercizio prima della fine dell'attività dell'impresa.

Con questo tipo di riclassificazione, quindi, gli impieghi vengono distinti secondo il loro grado di liquidità, cioè *"secondo la loro attitudine a trasformarsi – senza perdite – in risorse monetarie con maggiore o minore velocità"* ([222]), mentre le fonti sono suddivise in base alla loro esigibilità, cioè secondo la necessità di essere rimborsate a scadenze più o meno prossime.

Pertanto, la riclassificazione dello stato patrimoniale secondo il criterio finanziario ha essenzialmente lo scopo di evidenziare il grado di solvibilità dell'azienda a breve e a lungo, e quindi il grado di liquidità e di copertura degli investimenti. Ciò sta a significare che questo schema riclassificatorio punta a rilevare la capacità dell'azienda di far fronte ai pagamenti in modo tempestivo ed economico, così da poter effettuare delle valutazioni in merito al suo equilibrio finanziario ([223]).

Queste considerazioni di base, comunemente accettate nel panorama dottrinale quando si parla proprio del criterio finanziario di riclassificazione dello stato patrimoniale, non portano però ad uno schema univoco. Infatti alcuni autori ([224]) fanno

---

[221] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 31.
[222] SOSTERO U., BUTTIGNON F., *op. cit.*, p. 149.
[223] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, pp.70-71. Cfr. anche SOSTERO U., BUTTIGNON F., *op. cit.*, p. 148.
[224] Si rinvia a SOSTERO U., FERRARESE P., *op. cit.*, pp. 43-44; MELIS G., *op. cit.*, pp. 29-44; FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, pp. 70-75; PAGANELLI O., *Valutazione delle aziende e analisi di bilancio*, cit., pp. 114-121; *et alii*.

riferimento ad uno schema più sintetico, mentre altri ([225]) optano per una riaggregazione più analitica, capace di identificare dei sub–aggregati maggiormente approfonditi.

Lo schema più sintetico presenta una riaggregazione a sezioni contrapposte (attività o impieghi, passività o fonti).

Tabella 6 – Riclassificazione dello stato patrimoniale secondo il criterio finanziario (schema sintetico)

ATTIVITÀ (Impieghi)	PASSIVITÀ (Fonti)
A) Liquidità immediate	**A) Passivo corrente**
B) Liquidità differite	**B) Passivo consolidato**
C) Rimanenze	**C) Mezzi di terzi (= A + B)**
D) Attivo corrente (= A + B + C)	**D) Patrimonio netto**
E) Immobilizzazioni finanziarie F) Immobilizzazioni materiali G) Immobilizzazioni immateriali	
H) Attivo immobilizzato (= E + F + G)	
Totale impieghi (= D + H) (o Attivo netto)	**Totale fonti (= C + D)**

Fonte: SOSTERO U., BUTTIGNON F.*, op. cit.*, p. 150.

Le attività vengono distinte in attivo corrente, che include gli impieghi che si trasformeranno in liquidità entro dodici mesi, ed attivo immobilizzato, che comprende gli impieghi che si prevede torneranno sotto forma di liquidità oltre i dodici mesi, coerentemente con il criterio finanziario.

All'interno dell'attivo corrente si individuano tre sub–aggregati: le liquidità immediate (tutto ciò che è già denaro liquido o affini, es. cassa, banche c/c attivo, titoli a breve termine, ecc.), le liquidità differite (ovvero i crediti a breve termine, al netto del fondo di svalutazione crediti) e le rimanenze (da alcuni autori definite "disponibilità", es. rimanenze di materie prime, di prodotti in corso di lavorazione, di prodotti finiti, *"il cui ritorno in forma liquida nell'arco di un esercizio è assunto convenzionalmente"* ([226])).

L'attivo immobilizzato, invece, comprende le immobilizzazioni finanziarie (poste che riguardano impieghi in attività finanziarie e/o patrimoniali di durata superiore ai dodici mesi, es. partecipazioni, titoli a lungo termine, crediti a lungo termine), le immobilizzazioni materiali (beni fisici di durata superiore ai dodici mesi il cui impiego è necessario allo svolgimento dell'attività, al netto dei rispettivi fondi di ammortamento, es. terreni e fabbricati, impianti e macchinari, mobili ed arredi, ecc.) e le immobilizzazioni immateriali (beni immateriali di impiego pluriennale, es. marchi, brevetti, ecc., al netto del relativo fondo di ammortamento).

[225] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., pp. 31-75; schema ripreso anche da BORDIGNON M., *op. cit.*, pp. 27-28.
[226] SOSTERO U., BUTTIGNON F., *op. cit.*, p. 151.

Le passività invece vengono distinte in passivo corrente (fonti esigibili entro dodici mesi, es. debiti verso fornitori, debiti verso banche a breve termine, debiti tributari, debiti diversi a breve termine, mutui passivi per il valore della quota a breve, ecc.), passivo consolidato (fonti da rimborsare oltre i dodici mesi, es. mutui passivi a lungo, trattamento di fine rapporto per la quota a lungo, ecc.) e patrimonio netto, composto da capitale sociale, riserve, utili degli esercizi precedenti e utile d'esercizio. Il passivo corrente e quello consolidato vengono a costituire insieme un ulteriore aggregato, denominato "mezzi di terzi".

Ecco dunque in linea generale la struttura dello schema sintetico di riclassificazione dello stato patrimoniale secondo il criterio finanziario. Gli schemi proposti dagli autori che seguono questo "filone" sono pressoché identici allo schema appena presentato, anche se è possibile rintracciare alcune piccole differenze tra di essi, ad esempio in ambito terminologico (es. le rimanenze vengono denominate "disponibilità") o per quel che concerne l'ordine degli aggregati principali (es. in alcuni schemi prima viene esplicitato l'attivo immobilizzato e poi quello circolante).

Lo stato patrimoniale riclassificato secondo il criterio finanziario è lo schema maggiormente adottato, sia perché è di semplice predisposizione in quanto l'ordine di presentazione delle classi di valori e delle singole voci è affine allo schema civilistico ([227]), sia per la sua *"funzione strumentale assolta rispetto alle analisi di situazione finanziaria volte a determinare la solvibilità aziendale"* che rappresenta una condizione imprescindibile per l'esistenza dell'impresa, oltre che una caratteristica considerata dagli stakeholder aziendali poiché attraverso la sua valutazione essi possono giudicare quanto sia conveniente e rischioso interagire con l'azienda stessa. ([228]).

Questo schema di riclassificazione, dunque, è molto utile ai fini dell'analisi che si desidera svolgere impresa in quanto la sua struttura favorisce la determinazione degli indici, dei flussi e degli altri valori utili al fine di effettuare un'analisi di bilancio sistemica. Inoltre, sin da una mera osservazione dello stato patrimoniale così riclassificato, è possibile effettuare una prima serie di considerazioni sulla struttura finanziaria e sull'equilibrio finanziario dell'azienda ([229]). La struttura finanziaria si riferisce alle modalità con cui le fonti di finanziamento sono state reperite; lo stato patrimoniale riclassificato secondo il criterio finanziario permette di individuare le varie

[227] FADDA L. FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 74.
[228] *Ibid.*
[229] SOSTERO U., BUTTIGNON F., *op. cit.*, pp. 152-153.

forme di fonti finanziarie (debiti finanziari a breve, a lungo e patrimonio netto) e di valutarne il peso. L'equilibrio finanziario, invece, è collegato al bilanciamento tra attività e passività, cioè tra fonti ed impieghi; ciò che rileva in quest'ottica non è tanto verificare che il totale degli impieghi coincida con il totale delle fonti ([230]), quanto invece che la qualità delle fonti sia compatibile con quella degli impieghi (es. confronto tra attivo corrente e passivo corrente ([231])).

Proprio per le considerazioni appena fatte, è importante che lo stato patrimoniale riclassificato secondo il criterio finanziario sia suddiviso in modo sufficientemente analitico, in modo tale da *"identificare dei sub–aggregati che, successivamente, sono indispensabili al fine della determinazione di tutti gli indici/flussi/valori/dati utili per l'analisi sistemica del bilancio e dei valori oggetto di programmazione"* ([232]). Infatti, il calcolo di aggregati più sintetici indubbiamente ha il vantaggio di facilitare la riaggregazione dei dati, ma, parallelamente, non consente uno studio approfondito dei valori contabili in modo tale da valutare la situazione dell'azienda e da fornire in questo modo al management informazioni complete ed adeguate a supportare il suo processo decisionale.

Tabella 7 – Riclassificazione dello stato patrimoniale secondo il criterio finanziario (schema analitico)

ATTIVO	PASSIVO
ATTIVO A BREVE TERMINE	**PASSIVO A BREVE TERMINE**
1. Liquidità immediate	1. Passivo a breve finanziario
2. Liquidità differite	2. Passivo a breve tributario
a. Liquidità differite commerciali	3. Passivo a breve non finanziario
b. Liquidità differite finanziarie	
c. Liquidità differite tributarie	**PASSIVO A LUNGO TERMINE**
d. Liquidità differite non caratteristiche	1. Passivo a lungo finanziario
3. Disponibilità	2. Passivo a lungo tributario
4. Attivo a breve patrimoniale	3. Passivo a lungo non finanziario
5. Anticipi a fornitori commerciali	
ATTIVO A LUNGO TERMINE	**PATRIMONIO NETTO**
1. Attivo a lungo materiale	
2. Attivo a lungo immateriale	
3. Attivo a lungo creditizio	
a. Attivo creditizio commerciale	
b. Attivo creditizio finanziario	

[230] "... questa è una condizione sempre verificata, dal momento che nello stato patrimoniale le due sezioni pareggiano per definizione", *ivi*, p. 152.

[231] "In chiave prospettica il primo rappresenta l'ammontare degli impieghi destinati a tornare in forma liquida nell'arco di dodici mesi. Il secondo definisce l'ammontare delle fonti che dovranno essere rimborsare entro la stessa scadenza. Ad evidenza risulta sicuramente più equilibrata una situazione in cui l'importo dell'attivo corrente supera quello del passivo corrente, piuttosto che quella opposta, in cui i debiti da rimborsare superano le risorse che si renderanno disponibili. E non sarebbe soddisfacente neppure che l'attivo corrente fosse uguale al passivo corrente, dato che per alcuni suoi elementi (crediti e rimanenze) il completo ritorno in forma liquida nell'arco di un anno è assunto solo convenzionalmente, ma risulta di fatto irrealizzabile", SOSTERO U., BUTTIGNON F., *op. cit.*, p. 153.

[232] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 33.

c. Attivo creditizio tributario d. Attivo creditizio non caratteristico	
4. Attivo a lungo patrimoniale	
Voci a sé stanti	Voci a sé stanti
CAPITALE INVESTITO	**TOTALE A PAREGGIO**

Fonte: AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 33

Come lo schema precedentemente proposto, anche questo presenta una distinzione dell'attivo a seconda della liquidabilità delle poste, tuttavia con una lieve differenza a livello terminologico. Gli impieghi, infatti, vengono distinti nelle due seguenti macro classi: attivo a breve termine e attivo a lungo termine ([233]).

L'attivo a breve termine al suo interno, come l'attivo corrente dello schema precedentemente proposto, contiene le liquidità immediate, le liquidità differite e le disponibilità; oltre a questi tre aggregati, vi sono l'attivo a breve patrimoniale (il complesso delle poste contabili possedute per fini patrimoniali, es. titoli, partecipazioni, detenuti a scopo di vendita entro l'esercizio successivo) e gli anticipi a fornitori commerciali. Inserendo nell'attivo a breve questo aggregato si sortisce un effetto importante: evidenziare una serie di voci che, per una molteplicità di motivazioni, sono inserite, da vari autori, nelle liquidità immediate o differite con conseguenze negative nel calcolo degli indici che vedono, al denominatore, aggregati privati da poste non attinenti alla attività caratteristica.

Un'ulteriore differenza rispetto allo schema sintetico sta nel fatto che nello schema qui proposto le liquidità differite, a cui fanno riferimento solo i crediti a breve, vengono distinte in quattro ulteriori micro aggregati (liquidità differite commerciali, liquidità differite finanziarie, liquidità differite tributarie, liquidità differite non caratteristiche), in linea con l'idea precedentemente esposta secondo cui è preferibile dare maggior analiticità agli aggregati di stato patrimoniale.

L'attivo a lungo, invece, presenta una sostanziale differenza rispetto allo schema sintetico, in quanto viene diviso in quattro macro aggregati: l'attivo a lungo materiale (che comprende tutto ciò che, attraverso il ciclo produttivo, diventerà un'entrata futura

[233] Avi spiega il motivo di una simile scelta: "La scelta non è casuale in quanto il concetto di immobilizzazione diverge in maniera sostanziale da quello di attivo a lungo termine. Il valore immobilizzato è infatti rappresentato dal valore che viene impiegato durevolmente nell'economia dell'impresa. Ciò non toglie però che, in un determinato momento della sua vita il valore stesso, pur immobilizzato, sia una posta a breve termine. Tale concetto, ribadito giuridicamente dal codice civile negli artt. 2424 e 2424 bis, può essere spiegato con un semplice esempio. Si pensi all'ipotesi di una concessione di un prestito finanziario decennale. Tale posta rappresenta un tipico valore immobilizzato anche se al nono anno, la posta avrà una scadenza a breve termine, come tale, dovrà essere evidenziata in modo particolare nell'aggregato civilistico B III Immobilizzazioni finanziarie", AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 34.

oltre i dodici mesi), l'attivo a lungo immateriale (all'interno di questo aggregato si trovano tutti gli elementi non dotati di fisicità che attraverso il ciclo produttivo diventeranno entrate oltre i dodici mesi), l'attivo a lungo creditizio (comprende i crediti a lungo termine, al netto dei rispettivi fondi svalutazione) e l'attivo a lungo patrimoniale (che comprende tutte le poste che fanno riferimento ad investimenti patrimoniali a lungo termine). Come per le liquidità differite, anche per l'attivo a lungo creditizio viene suddiviso in quattro micro aggregati (attivo creditizio commerciale, attivo creditizio finanziario, attivo creditizio tributario, attivo creditizio non caratteristico); questa suddivisione *"è necessaria al fine della determinazione di una serie di ratio reddituali e finanziari"* ([234]).

Per quel che concerne le passività, esse vengono distinte, come nello schema finanziario sintetico, secondo il loro orizzonte temporale di riferimento (passività a breve e passività a lungo termine). In via secondaria vi è la distinzione secondo l'ambito delle vari voci; quindi ci sono il passivo a breve finanziario, il passivo a breve tributario e il passivo a breve non finanziario (allo stesso modo per le voci di lungo periodo).

Al termine di ciascuna sezione si trova "voci a sé stanti", che costituisce un aggregato di natura "residuale" ([235]).

Lo schema qui proposto, dunque, a parere di chi scrive, è preferibile sia a quello civilistico che a quello finanziario sintetico. Da una parte, infatti, esso, tramite la suddivisione anche di queste poste sulla base del loro orizzonte temporale risolve il problema già menzionato del bilancio riclassificato secondo il criterio civilistico legato alle voci passive. Dall'altra lo schema analitico supera quello sintetico proprio per il grado di approfondimento dei vari aggregati, permettendo così, come è già stato evidenziato, la determinazione di indici utili per effettuare un'analisi dell'azienda più completa.

Riclassificazione dello stato patrimoniale secondo la destinazione degli impieghi ed il vincolo delle fonti

La riclassificazione secondo questo criterio prevede che le fonti e gli impieghi vengano distinti rispettivamente secondo i loro vincoli e la destinazione temporale che li lega all'attività aziendale. Per quanto concerne gli impieghi (le attività), essi vengono

[234] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 34.
[235] Per un approfondimento in merito alle voci patrimoniali da inserire all'interno di questo schema analitico (nonché alle motivazioni per cui è necessario aggiungere la voce "voci a sé stanti", si rinvia a *ivi*, pp. 31-75).

distinti in capitale fisso (o attivo immobilizzato, o immobilizzazioni ([236])), che è formato dai valori che *"debbono essere durevolmente mantenuti [in azienda e che quindi] non possono essere mobilizzati e cangiati in altre forme, sia pure nella stessa azienda"* ([237]), e capitale circolante (o disponibilità o attivo disponibile), composto da tutti gli elementi all'origine di fabbisogni temporanei e che quindi, se distolti dall'attività aziendale, non ne pregiudicano lo svolgimento ([238]). Il discrimine tra attivo immobilizzato e attivo disponibile sta, dunque, nella permanenza durevole degli impieghi e nella connessa impossibilità (o opportunità) di trasformare i fondi investiti, pena il turbamento dell'attività d'azienda ([239]).

Le passività, invece, vengono distinte in base alla loro scadenza, avendo così: *"fonti permanenti (durevolmente e stabilmente vincolate), fonti consolidate (durevolmente ma variabilmente vincolate) e fonti correnti (temporaneamente vincolate)"* ([240]).

In conclusione, dato che secondo questo schema di riclassificazione l'attivo è organizzato sulla base della destinazione degli investimenti, ciò non permette di effettuare delle corrette analisi sulla solvibilità dell'azienda da parte del management, in quanto ciò che rileva ai fini di queste valutazioni è la liquidabilità e non la durevolezza degli elementi patrimoniali ([241]). Pertanto, per le considerazioni fin qui fatte, questo schema riclassificatorio non sembra essere idoneo ad una analisi gestionale.

Riclassificazione dello stato patrimoniale secondo il criterio funzionale

Questo schema di riaggregazione si fonda sul collegamento che è possibile riscontrare tra gli impieghi e le fonti con il ciclo produttivo aziendale ([242]), che viene

---

[236] Non sono state date delle definizioni univoche per questi aggregati, cfr. AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 97. "…nella letteratura in materia, i termini «capitale (o attivo) fisso» e «immobilizzazioni» ed i termini «capitale (o attivo) circolante» e «disponibilità» sono a volte utilizzati come sinonimi, altre volte come antonimi", FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 73.

[237] ONIDA P., *Elementi di ragioneria, con particolare riferimento all'impresa*, Giuffrè Editore, Milano, 1944, p. 34.

[238] RANALLI F., *Sulla capacità informativa delle strutture di bilancio*, CEDAM, Padova, 1984, p. 120.

[239] ONIDA P., *Elementi di ragioneria*, cit., p. 35.

[240] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 71.

[241] Secondo altri autori, invece, questo schema di riclassificazione permette le suddette analisi. A tal proposito, con esso, partendo dallo studio della struttura finanziaria "in termini di composizione delle fonti e degli impieghi di capitale rispettivamente secondo il tipo di vincolo e di destinazione temporale (durevole e non durevole) che li lega all'attività aziendale", è possibile trarre delle valutazioni "sulla situazione e sulla dinamica finanziaria (liquidità) della gestione, derivanti dalle relazioni che si instaurano tra le diverse classi temporali di fabbisogni finanziari dell'impresa e le corrispondenti forme di copertura", *ivi*, p. 72. A parere di chi scrive queste considerazioni partono da una erronea considerazione di durevolezza come sinonimo di orizzonte temporale, e quindi di liquidabilità.

[242] Alcuni autori, trattando questo schema riclassificatorio, affermano che esso si basi sul "collegamento riscontrabile fra gli elementi dell'attivo patrimoniale e ciclo produttivo aziendale" (AVI M. S., *Financial*

definito come *"l'insieme delle operazioni ricomprese tra l'acquisto dei fattori produttivi correnti e la vendita dei prodotti"* ([243]). Secondo questo schema riclassificatorio, gli impieghi vengono distinti in attivo fisso e attivo circolante, *"a seconda che gli elementi patrimoniali considerati partecipino a più cicli produttivi o si esauriscano sostanzialmente nell'ambito di uno stesso ciclo"* ([244]); analogamente le fonti si distinguono in fonti non correnti, che finanziano la struttura aziendale, e fonti correnti, relative al ciclo operativo ([245]).

Neppure questo schema riclassificatorio sembra essere adeguato ad una analisi sistemi di bilancio da inserire in un sistema integrato; la valenza degli aggregati sopraccitati ai fini dell'analisi gestionale è decisamente limitata.

Riclassificazione dello stato patrimoniale per aree della gestione

La riclassificazione dello stato patrimoniale secondo questo principio prevede che gli impieghi e le fonti vengano distinti sulla base della gestione a cui fanno riferimento, ovvero a quella caratteristica o alle altre gestioni (fiscale, finanziaria e patrimoniale) ([246]).

A partire da questa premessa, gli schemi di riclassificazione che ricadono sotto il criterio "per aree di gestione" sono due, uno a sezioni contrapposte e uno in forma scalare.

Lo schema a sezioni contrapposte prevede che gli impieghi vengano distinti per la loro afferenza alle diverse aree e sub aree della gestione; all'interno degli impieghi, quindi, si individuano gli investimenti caratteristici, gli investimenti extra caratteristici e le liquidità in attesa di impiego. Per quel che concerne le fonti, invece, vengono ripartite in funzione della loro origine, ovvero della natura dei conferenti; esse si suddividono in capitale proprio (remunerato con utili) e capitale di terzi (remunerato con oneri finanziari) ([247]).

La struttura della schema scalare è invece la seguente:

---

analysis, cit., p. 9), non menzionando la parte legata alle passività. In questa sede, invece, si reputa più opportuno riprendere una trattazione più completa in quanto la riclassificazione dello stato patrimoniale coinvolge sia gli impieghi che le fonti.

[243] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 72.

[244] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 97.

[245] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 71.

[246] AIROLDI G., BRUNETTI G., CODA V., *Lezioni di economia aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1989, p. 366.

[247] Le informazioni per lo schema a sezioni contrapposte sono tratte da FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 71.

Tabella 8 – Riclassificazione dello stato patrimoniale per aree della gestione (struttura scalare)

Liquidità differite + Disponibilità
ATTIVO CORRENTE DELLA GESTIONE CARATTERISTICA – PASSIVO CORRENTE DELLA GESTIONE CARATTERISTICA
CAPITALE CIRCOLANTE NETTO DELLA GESTIONE CARATTERISTICA + Immobilizzazioni tecniche + Immobilizzazioni immateriali – FONDO TFR
CAPITALE INVESTITO NETTO
Così finanziato: POSIZIONE FINANZIARIA NETTA (derivante dalla somma algebrica dei crediti e debiti finanziari) FONDO IMPOSTE CAPITALE PROPRIO

Fonte: AIROLDI G., BRUNETTI G., CODA V., *op. cit.*, p. 366.

Questo schema, la cui struttura ricorda chiaramente quella del modello di riclassificazione del conto economico a costo del venduto (che verrà trattato a breve), pur avendo il pregio di fornire le informazioni in merito a quali fonti di finanziamento l'impresa ha adottato per rispondere ai fabbisogni che derivano dalla gestione caratteristica e dalle altre aree di gestione, non sembra essere idoneo all'analisi che maggiormente interessa il management, ovvero quella relativa alla solvibilità dell'azienda. Infatti tramite le informazioni contenute in questo schema non è possibile formulare alcun giudizio in merito all'equilibrio finanziario a breve e a lungo termine, in quanto la struttura qui presentata non distingue le voci in base al loro orizzonte temporale, bensì sulla base della gestione a cui si riferiscono.

Le considerazioni appena fatte valgono anche per la versione più dettagliata di questo schema riclassificatorio scalare per aree della gestione:

Tabella 9 – Riclassificazione dello stato patrimoniale per aree della gestione (struttura scalare più dettagliata)

CAPITALE INVESTITO: Crediti operativi, rimanenze e altri impieghi a breve nella gestione operativa
1) ATTIVO CORRENTE OPERATIVO (o CAPITALE CIRCOLANTE OPERATIVO LORDO) Debiti operativi e fiscali a breve
2) PASSIVO CORRENTE OPERATIVO **3) CAPITALE CIRCOLANTE OPERATIVO NETTO (= 1 – 2)** Immobilizzazioni materiali nette Immobilizzazioni immateriali nette

4) *Attivo immobilizzato operativo* Debiti operativi di medio–lungo termine e Trattamento di fine rapporto
5) *Passivo consolidato operativo* **6) ATTIVO IMMOBILIZZATO OPERATIVO NETTO (= 4 – 5)** **7) CAPITALE INVESTITO NETTO DELLA GESTIONE CARATTERISTICA (= 3 + 6)** Liquidità e attività finanziarie a breve Immobilizzazioni finanziarie e altri investimenti patrimoniali
8) CAPITALE INVESTITO NETTO DELLA GESTIONE ACCESSORIA PATRIMONIALE **9) CAPITALE INVESTITO NETTO TOTALE (= 7 + 8)** ***STRUTTURA FINANZIARIA:*** Capitale sociale, riserve e risultato di esercizio
10) PATRIMONIO NETTO (CAPITALE PROPRIO) Debiti finanziari a medio–lungo termine
11) PASSIVO CONSOLIDATO FINANZIARIO Debiti finanziari a breve termine
12) PASSIVO CORRENTE FINANZIARIO **13) TOTALE FINANZIAMENTI (= 11 + 12)** **14) TOTALE FONTI FINANZIARIE (= 10 + 13)**

Fonte: SOSTERO U., FERRARESE P., *op. cit.*, p. 28.

Questo schema di riclassificazione, quindi, può essere *"proposto solo come strumento atto ad affinare ed approfondire le informazioni ritraibili da uno schema che possa soddisfare le primarie necessità informative dei manager"* ([248]), ovvero lo schema riclassificatorio basato sul criterio finanziario.

5. La riclassificazione del conto economico

Il conto economico è quel documento di bilancio che contiene le informazioni relative alle operazioni che attengono all'aspetto economico della gestione, che riguardano la creazione del reddito e che fanno riferimento al processo di trasformazione dei fattori produttivi e alla loro vendita ([249]). Lo scopo principale di questo prospetto è quello di descrivere in modo analitico gli elementi che generano un certo utile (o una certa perdita) d'esercizio, e quindi il suo oggetto è la *"composizione e l'entità del risultato economico della gestione annuale"* ([250]).

Pertanto, la lettura di questo documento dovrebbe permettere una valutazione della struttura economica dell'azienda in analisi e congiuntamente alla lettura dello stato patrimoniale dovrebbe consentire alcune analisi relative alla sua situazione e alla

[248] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 99.
[249] SOSTERO U., BUTTIGNON F., *op. cit.*, p. 142.
[250] SANTESSO E., SOSTERO U., *I principi contabili per il bilancio d'esercizio. Analisi e interpretazione delle norme civilistiche*, cit., p. 50.

dinamica sia reddituale che finanziaria ([251]). Per quel che concerne la struttura economica, vengono valutate la natura e la destinazione dei componenti positivi e negativi di reddito, oltre che il loro grado di rigidità o elasticità (soprattutto per quelli negativi). Sul piano della situazione economica, rileva la redditività della gestione aziendale (sia per l'azienda nel suo complesso che per le singole aree significative); in quest'ottica i risultati economici vengono variamente distinti, in modo tale da distinguere quelli caratteristici da quelli non caratteristici, quelli lordi da quelli netti (rispetto agli oneri tributari) e quelli ordinari da quelli straordinari. Per quel che concerne la dinamica economica, ciò che rileva sono le determinanti e gli andamenti della redditività aziendale (distinguendo anche in questa sede la redditività globale dalla redditività delle singole aree). Infine, sul piano della situazione e della dinamica finanziaria, *"può risultare utile classificare i costi e i ricavi a seconda della loro rilevanza finanziaria"*, distinguendo e correlando in questo modo il reddito prodotto nell'esercizio e quello spendibile raggiunto nell'esercizio (autofinanziamento) ([252]).

La struttura del conto economico non riclassificato (detta "a costi, ricavi e rimanenze") non consente di effettuare questa serie di analisi in quanto essa evidenzia esclusivamente il risultato di sintesi della gestione, senza spiegare analiticamente la sua genesi. L'utile d'esercizio, quindi, non permette di dare una valutazione all'andamento reddituale dell'azienda a causa della sua eccessiva sinteticità ([253]). La riclassificazione del documento di bilancio in analisi, dunque, *"tende ad approfondire e rendere più significativa l'informazione sull'andamento economico del periodo considerato"* ([254]).

Come per lo stato patrimoniale, anche per il conto economico esistono diversi schemi riclassificatori:

- lo schema civilistico
- la riclassificazione a costo del venduto
- la riclassificazione a valore aggiunto
- la riclassificazione a EBIT, EBITDA, EBITDAR, EBITDAX, NOPAT

---

[251] FADDA L., FONTANAF., GARELLI R., *op. cit.*, p. 86. A tal proposito "Come già osservato, i documenti che compongono e corredano il bilancio d'esercizio presentano una solo parziale autonoma capacità informativa e devono quindi essere congiuntamente considerati, così come le dimensioni economica, finanziaria e patrimoniale della gestione non possono essere apprezzate distintamente", *ibid*. Si rinvia anche a BOCCHINO U., "La capacità informativa del conto economico nel sistema di bilancio, in *Rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale*, n. 5-6, maggio-giugno, 1995, pp. 231-232 (si veda la nota [203]).
[252] FADDA L., FONTANAF., GARELLI R., *op. cit.*, p. 86.
[253] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 99.
[254] MELIS G., *op. cit.*, p. 48.

- la riclassificazione a margine di contribuzione

Riclassificazione del conto economico secondo lo schema civilistico

La disciplina civilistica relativa alla redazione del conto economico fa riferimento all'articolo 2425 c.c., integrato dalle disposizioni dell'articolo 2425–bis c.c. ([255]).

Come si può notare dalla lettura del primo articolo menzionato (la cui struttura è riportata più avanti), lo schema scelto dal legislatore, tra quelli proposti nella IV Direttiva comunitaria, è *"quello che rappresenta i costi in base alla loro natura e non in funzione della destinazione"* ([256]). Questa Direttiva, infatti, prevedeva la possibilità di scegliere la struttura del conto economico tra una serie di alternative, tra le quali era presente quella secondo cui i costi vengono rilevati sulla base del principio di destinazione ([257]). Il legislatore non ha ritenuto adeguata una tale struttura, *"sia a causa della sua eccessiva originalità rispetto alle scelte degli altri Paesi, sia perché avrebbe appesantito il lavoro di rilevazione contabile delle imprese, costringendole a raggruppare i costi sia per destinazione che per natura"* ([258]). Il principio di riaggregazione dei costi secondo la loro origine, dunque, deve essere sempre tenuto in considerazione dal soggetto che redige il bilancio, in quanto, se non si pone sufficiente attenzione al criterio in analisi si può arrivare ad una stesura scorretta del bilancio, che in questo caso sarebbe invalido ([259]).

---

[255] Inoltre, per la redazione del conto economico secondo la normativa civilistica, rileva anche l'articolo 2423-ter, primo comma, dove il legislatore afferma che, "salve le disposizioni di leggi speciali per le società che esercitano particolari attività, nello stato patrimoniale e nel conto economico devono essere iscritte separatamente, e nell'ordine indicato, le voci previste negli articoli 2424 e 2425". Il suddetto articolo in più stabilisce uno schema caratterizzato da vincoli molto precisi (gerarchia delle voci, obblighi e facoltà, ecc.). Per un approfondimento si rinvia all'articolo in questione.

[256] CENDON P., *Commentario al codice civile. Artt. 2421- 2451. Società per azioni / Libri sociali, bilancio, modificazioni dello statuto, società con partecipazione*, Giuffrè Editore, Milano, 2010, p. 135.

[257] "Il legislatore italiano tra i quattro schemi previsti dagli artt. 23, 24, 25, 26 della IV Direttiva CEE ha scelto quello previsto dall'art. 23 che presenta le seguenti caratteristiche: forma espositiva scalare, considerata più adatta a evidenziare risultati intermedi significativi e a suddividere aree gestionali omogenee; classificazione dei costi per natura, che la Relazione Ministeriale considera «più idonea di quella dell'art. 25 (a costi classificati per destinazione) a recepire ulteriori suddivisioni di voci già esistenti nella disciplina vigente, ed a consentire collegamenti e correlazioni con lo stato patrimoniale», Principio contabile OIC 12, *"Composizione e schemi del bilancio d'esercizio di imprese mercantili, industriali e di servizi*", p. 20, vedi bibliografia.

[258] Relazione Ministeriale accompagnatoria del decreto legislativo 127/91, commento all'art. 7. La scelta della classificazione dei costi sulla base della loro origine viene ribadita anche all'interno del documento interpretativo n.1 del principio contabile OIC n. 12 (Classificazione nel conto economico dei costi e ricavi), vedi bibliografia.

[259] A tal proposito, Avi propone un esempio chiarificatore: "Una posta che potrebbe ad esempio trarre in inganno il redattore del bilancio riguarda "gli altri costi del personale" (posta B 9 d). Nell'aggregato B 9 sono infatti elencati i costi riguardanti i lavoratori dipendenti: specificatamente il legislatore ha individuato i salari e gli stipendi (9 a), gli oneri sociali (9 b), il trattamento di fine rapporto (9 c) ed infine

La forma per cui il legislatore ha optato per il conto economico civilistico è quella scalare, che, se correttamente configurata, ha il vantaggio di fornire delle informazioni molto utili sia per gli dirigenti dell'azienda che per i destinatari del bilancio obbligatorio, in quanto questa struttura risulta *"più adatta a evidenziare risultati intermedi significativi e a suddividere aree gestionali omogenee"* ([260]).

Ciò però non è sufficiente a rendere lo schema civilistico un modello da prendere in considerazione ai fini di una corretta analisi di bilancio. Esso, infatti, da una parte *"accoglie elementi classificatori desunti sia dalla struttura «a ricavi e costo del venduto» sia da quella «a valore della produzione e valore aggiunto»* [di cui si tratterà successivamente] *senza tuttavia raggiungere […] i risultati informativi che ciascuna di esse si propone"* ([261]); dall'altra, gli aggregati intermedi evidenziati attraverso lo schema civilistico non sono dotati di una elevata significatività gestionale ([262]).

Per quanto concerne il primo aspetto, da una parte lo schema civilistico nell'aggregato A esplicita il valore della produzione realizzata come somma dei ricavi ordinari e delle rimanenze (prodotti finiti, semilavorati, prodotti in corso di lavorazione, e altri ricavi e proventi), senza fornire una chiara rappresentazione del valore aggiunto; dall'altra questo schema non mette in evidenza neppure il risultato operativo della gestione caratteristica in quanto gli aggregati A e B, rispettivamente il Valore della produzione ed i Costi della produzione, al loro interno annoverano anche elementi reddituali originati dalla gestione patrimoniale (es. oneri diversi di gestione, ammortamenti e svalutazioni relativi ad investimenti patrimoniali) ([263]).

Per quanto concerne il secondo aspetto, ovvero l'esplicitazione di aggregati privi di rilevanza ai fini gestionali, l'aggregato A – B, che prende il nome di Differenza tra valore e costi della produzione, viene spesso considerato ed interpretato come il

---

gli altri costi (9 d). Una lettura superficiale del codice civile potrebbe condurre alla rilevazione della posta 9 d dei costi riguardanti per esempio la mensa aziendale, la formazione diretta ai dipendenti, i *fringe benefits*, le assicurazioni volontarie stipulate a favore dei lavoratori, ecc. Tale rilevazione contrasterebbe però con il principio della rilevazione per origine. Se infatti un'azienda effettua un corso di formazione a favore dei dipendenti, la rilevazione per natura impone che il costo venga analizzato *ab-origine*, e, di conseguenza venga rilevato senza prestare la minima attenzione alla sua destinazione finale. In questo contesto la considerazione che il corso sia stato effettuato a favore dei dipendenti, non ha la benché minima rilevanza", AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 115.

[260] Principio contabile OIC 12, "Composizione e schemi del bilancio d'esercizio di imprese mercantili, industriali e di servizi", p. 20, vedi bibliografia.

[261] SOSTERO U., FERRARESE P., *op. cit.*, p. 49.

[262] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 116.

[263] SOSTERO U., FERRARESE P. *op. cit.*, pp. 50-51.

Risultato operativo complessivo ([264]), o come il reddito operativo della gestione caratteristica. L'aggregato in questione non può coincidere con il risultato operativo complessivo, poiché la differenza tra il valore ed i costi della produzione *"non comprende i proventi da partecipazioni, gli altri proventi «finanziari» e le rettifiche di valore delle attività finanziarie"* ([265]). Inoltre questo aggregato non coincide neppure con il risultato operativo della gestione caratteristica. I componenti di reddito, infatti, sono stati distinti dal legislatore in "straordinari" ed "ordinari"; i primi sono raccolti all'interno di un aggregato a sé stante, ovvero l'aggregato E (Proventi ed oneri straordinari). Come si può osservare leggendo l'articolo 2425 c.c., questo aggregato viene distinto in *"proventi, con separata indicazione delle plusvalenze da alienazioni i cui ricavi non sono iscrivibili al n. 5)"* ed *"oneri, con separata indicazione delle minusvalenze da alienazioni, i cui effetti contabili non sono iscrivibili al n. 14), e delle imposte relative a esercizi precedenti"*. Ciò sta a significare che l'aggregato differenziale A – B può contenere al suo interno anche valori legati a minusvalenze e plusvalenze, a seconda che esse siano ordinarie o straordinarie, ed è proprio questo il motivo per cui esso non può mai, *"salvo il verificarsi di fortuite coincidenze, corrispondere al reddito caratteristico dell'azienda"* ([266]).

Infine, la stessa distinzione tra componenti ordinari e straordinari dello schema civilistico crea non poche ambiguità, in quanto essa si basa su un significato differente rispetto a quello normalmente accolto. Nella relazione ministeriale di accompagnamento del d.lgs. 127/91, infatti, si afferma che *"l'aggettivo straordinario, riferito a proventi e oneri, non allude all'eccezionalità o anormalità dell'evento, bensì all'estraneità della fonte del provento o dell'onere, alla attività ordinaria"*; il legislatore, d'altro canto, non ha definito in modo chiaro il concetto di attività ordinaria ([267]).

---

[264] "La somma algebrica del risultato operativo caratteristico e di quello derivante dalla gestione accessoria produce il cosiddetto risultato operativo complessivo, una configurazione di reddito definito operativo perché a monte degli effetti derivanti dagli oneri finanziari, dai proventi e oneri straordinari e dalle imposte sul reddito, cioè componenti positive e negative di reddito non riconducibili allo svolgimento delle attività operative..", ANTHONY R. N., HAWKINS D. F., MACRÌ D., MERCHANT K. A., *Il bilancio, 12° edizione*, McGraw-Hill, 2010, approfondimento al paragrafo 3.5.3 (vedi bibliografia).

[265] SOSTERO U., FERRARESE P., *op. cit.*, p. 51.

[266] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 117. In questa sede l'autrice evidenzia anche come il fatto che l'aggregato A precisi ciò che l'azienda ha prodotto, "indipendentemente dal fatto che tale ricchezza sia stata oggetto di vendita o immagazzinamento", risulta una lacuna facilmente colmabile in quanto è sufficiente osservare con la dovuta attenzione le poste all'interno dell'aggregato relativo al Valore della produzione per dedurre inequivocabilmente i valori che derivano dal rapporto con il mercato (A 1 e A 5) e quelle relative agli incrementi dei magazzini e/o dei lavori in corso (A 2, A 3 e A 4) (*ivi*, p. 116-117).

[267] Secondo Avi la lacuna è solo apparente poiché "nell'individuare la linea di demarcazione fra elementi ordinari e straordinari di reddito, il legislatore ha, implicitamente, fatto un rinvio in bianco a nozioni

Stando alle considerazioni appena effettuate, si comprende come lo schema civilistico per il conto economico non rappresenta una valida alternativa ai fini dell'analisi di bilancio per scopi gestionali.

Tabella 10 – Riaggregazione civilistica per il conto economico, ex art. 2425

A) Valore della produzione:
1) ricavi delle vendite e delle prestazioni;
2) variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti;
3) variazioni dei lavori in corso su ordinazione;
4) incrementi di immobilizzazioni per lavori interni;
5) altri ricavi e proventi, con separata indicazione dei contributi in conto esercizio

Totale

B) Costi della produzione:
6) per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci;
7) per servizi;
8) per godimento di beni di terzi;
9) per il personale:
   a) salari e stipendi;
   b) oneri sociali;
   c) trattamento di fine rapporto;
   d) trattamento di quiescenza e simili;
   e) altri costi;
10) ammortamenti e svalutazioni:
   a) ammortamento delle immobilizzazioni immateriali;
   b) ammortamento delle immobilizzazioni materiali;
   c) altre svalutazioni delle immobilizzazioni;
   d) svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide;
11) variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci;
12) accantonamenti per rischi;
13) altri accantonamenti;
14) oneri diversi di gestione

Totale

Differenza tra valore e costi della produzione (A – B)

C) Proventi e oneri finanziari:
15) proventi da partecipazioni, con separata indicazione di quelli relativi ad imprese controllate e collegate;
16) altri proventi finanziari:
   a) Da crediti iscritti nelle immobilizzazioni, con separata indicazione di quelli da imprese controllate e collegate e di quelli da controllanti;
   b) Da titoli iscritti nelle immobilizzazioni che non costituiscono partecipazioni;
   c) Da titoli iscritti nell'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni;
   d) Proventi diversi dai precedenti, con separata indicazione di quelli da imprese controllate e collegate e di quelli da controllanti;
17) interessi e altri oneri finanziari, con separata indicazione di quelli verso imprese controllate e collegate e verso controllanti.

Totale (15 + 16 – 17)

D) Rettifiche di valore di attività finanziarie:
18) Rivalutazioni:
   a) di partecipazioni;

---

approfondite, già degli anni '70 e '80, sia da studi economici che da principi contabili internazionali. L'efficacia di simili rinvii è però subordinata alla capillare diffusione della conoscenza dei principi economico-aziendali di riferimento. Circostanza quest'ultima che, senza dubbio, nel 1991 non caratterizzava la cultura media degli operatori amministrativi", *ivi*, p. 117. Per dirimere questa questione, che non trova un panorama dottrinale unanime, si rimanda al documento interpretativo n.1 del principio contabile OIC n. 12, che spiega dettagliatamente in che modo possano distinguersi le poste ordinarie dalle poste straordinarie (pp.16-18, vedi bibliografia).

b) di immobilizzazioni finanziarie che non costituiscono partecipazioni;
c) di titoli iscritti all'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni;

19) svalutazioni:
a) di partecipazioni:
b) di immobilizzazioni finanziarie che non costituiscono partecipazioni;
c) di titoli iscritti all'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni.

Totale delle rettifiche (18 – 19)

E) Proventi e oneri straordinari:

20) proventi, con separata indicazione delle plusvalenze da alienazioni i cui ricavi non sono iscrivibili al n. 5);
21) oneri, con separata indicazione delle minusvalenze da alienazioni i cui effetti contabili non sono iscrivibili al n. 14), e delle imposte relative a esercizi precedenti.

Totale delle partite straordinarie (20 – 21).

Risultato prima delle imposte (A – B + – C + – D + – E)

22) imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate
23) utile (perdita) dell'esercizio

Riclassificazione del conto economico a ricavi e costo del venduto

La logica che sta alla base di questo metodo riclassificatorio è quella della distinzione tra attività caratteristica e attività non caratteristica. Esistono numerose versioni dello schema di riclassificazione a ricavi e costo del venduto ed ognuna di esse declina la suddetta distinzione in modo lievemente diverso.

Alcuni autori ([268]) affermano che questa struttura riclassificatoria è utile per *"osservare e valutare le capacità di conduzione della gestione correlando i valori a specifiche aree gestionali"* ([269]), in quanto l'attività aziendale può essere distinta sulla base delle seguenti tipologie di gestioni:

- gestione caratteristica → Attività caratteristica
- gestione patrimoniale
- gestione finanziaria
- gestione non caratteristica per definizione
- gestione fiscale o tributaria

} Attività non caratteristica

La *gestione caratteristica* fa riferimento a tutti i valori reddituali collegati all'attività tipica dell'impresa, che comprende le attività che riguardano l'attuazione della mission dell'impresa stessa. Le poste che rientrano nella gestione caratteristica, dunque, dipendono fortemente dal core business dell'azienda presa in considerazione. Questa gestione *"concerne l'attività di acquisizione, trasformazione e vendita dei*

[268] Cfr. SOSTERO U., BUTTIGNON F., *op. cit.*, pp. 143-147; AVI M. S., *Financial analysis*, cit., pp. 99-115; SOSTERO U., FERRARESE P., *op. cit.*, pp. 36-38.
[269] SOSTERO U., BUTTIGNON F., *op. cit.*, p. 143.

prodotti o servizi" ([270]); all'interno di questa categoria rientrano anche le voci collegate all'attività amministrativa, a quella commerciale e a quella di ricerca e sviluppo ([271]).

La *gestione patrimoniale* viene definita come una gestione accessoria, residuale a quella caratteristica, capace di produrre reddito ([272]). All'interno di questa categoria rientrano tutti i ricavi ed i costi derivanti da investimenti patrimoniali che non vengono utilizzati nell'ambito dell'attività caratteristica.

La *gestione finanziaria* comprende tutti i ricavi ed i costi che derivano da crediti o debiti di natura finanziaria; essa riguarda dunque tutte le operazioni di raccolta, rimborso e remunerazione dei fondi che originano dall'indebitamento ([273]).

Per spiegare il contenuto della gestione successiva (*non caratteristica per definizione*) è necessaria una precisazione. Infatti, alcuni autori tra le cinque gestioni che costituiscono l'attività aziendale annoverano quella straordinaria (invece di quella non caratteristica per definizione), intesa come *"l'insieme delle operazioni estranee alla normale attività dell'impresa"* ([274]); il criterio per inserire una voce all'interno di questo aggregato si baserebbe sulla sua manifestazione non regolare e non frequente durante l'attività dell'azienda. Al contrario, altri autori, come ad esempio Avi, per identificare l'aggregato in analisi utilizzano una locuzione differente, ovvero "gestione non caratteristica per definizione", in quanto esistono molti valori contabili che, a prescindere dal loro carattere ordinario o straordinario, *"individuano elementi reddituali di natura non caratteristica"* ([275]). A parere di chi scrive, all'interno di uno schema di riclassificazione del conto economico basato sulla distinzione tra attività caratteristica e non caratteristica, e dove quest'ultima è distinta ulteriormente per dare maggior analiticità alla classificazione, è più utile la considerazione di una gestione "non caratteristica per definizione", piuttosto che di una gestione "straordinaria".

---

[270] PEDRIALI F., *op. cit.*, p. 9.
[271] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 101.
[272] SOSTERO U., BUTTIGNON F., *op. cit.*, p. 144.
[273] *Ibid.* In questa categoria vengono inseriti "interessi attivi e passivi su conti correnti bancari o su debiti e crediti finanziari di altra natura. In ossequio a quanto disposto dai principi contabili, sia nazionali che internazionali, in questo aggregato vengono indicate anche le differenze attive e passive su cambi. Ciò perché l'attività di cambio è considerata, dai principi sopra citati, sempre estranea alla pura attività tipica aziendale", AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 100.
[274] SOSTERO U., BUTTIGNON F., *op. cit.*, p. 144. Secondo Pedriali, invece, "la gestione straordinaria comprende i proventi e gli oneri derivanti da attività estranee al core business, aventi carattere non continuativo, come i guadagni o le perdite derivanti dalla vendita di immobili o di partecipazioni (plusvalenze o minusvalenze da alienazioni)", PEDRIALI F., *op. cit.*, p. 9. La posizione di questo autore può essere considerata una via di mezzo tra l'idea di "gestione non caratteristica per definizione" e quella di "gestione straordinaria" in quanto Pedriali da una parte sottolinea l'estraneità di queste attività alla gestione caratteristica, mentre dall'altra ne sottolinea il carattere non continuativo.
[275] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p.100.

La *gestione fiscale o tributaria*, infine, accoglie i valori collegati alle norme fiscali relative alle imposte sul reddito d'esercizio. In questo aggregato non vanno inserite né le tasse, né le imposte di natura patrimoniale ([276]).

Pur partendo dallo stesso impianto teorico appena spiegato, Sostero, Buttignon e Avi propongono due modelli di conto economico riclassificato a ricavi e costo del venduto lievemente differenti.

Il modello di Sostero e Buttignon è il seguente:

Tabella 11 – Riaggregazione del conto economico a ricavi e costo del venduto (Sostero e Buttignon)

A)	RICAVI NETTI DI VENDITA
	Acquisti di materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci Costi per servizi Costi per godimento di beni di terzi (affitti, leasing, ecc.) Costi per il personale Ammortamenti Altri costi relativi alla gestione caratteristica ± Variazioni delle rimanenze di materie, merci e prodotti (Rimanenze iniziali – rimanenze finali) – Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni
B)	COSTO DEL VENDUTO
A – B = C)	**RISULTATO OPERATIVO DELLA GESTIONE CARATTERISTICA**
	Proventi da partecipazioni (dividendi, plusvalenze, ecc.) Altri proventi finanziari (interessi attivi su crediti, su titoli, ecc.) Fitti attivi – Minusvalenze e svalutazioni di partecipazioni, titoli, ecc.
D)	PROVENTI NETTI DELLA GESTIONE PATRIMONIALE
C + D = E)	**RISULTATO OPERATIVO (AZIENDALE)**
	Interessi passivi Altri oneri finanziari
F)	ONERI FINANZIARI
E – F = G)	**RISULTATO LORDO DI COMPETENZA**
	Proventi straordinari Oneri straordinari
H)	RISULTATO DELLA GESTIONE STRAORDINARIA
G + H = I)	**REDDITO PRIMA DELLE IMPOSTE**
L)	IMPOSTE SUL REDDITO D'ESERCIZIO
I – L = M)	**REDDITO NETTO**

Fonte: SOSTERO U., BUTTIGNON F., *op. cit.*, p. 146.

Attraverso questa struttura è possibile mettere in evidenza i seguenti risultati parziali:

- *risultato operativo della gestione caratteristica*: si ottiene sommando algebricamente i ricavi netti di vendita ed il costo del venduto; esso è prodotto dunque dall'insieme delle operazioni di gestione che ricadono all'interno dell'attività tipica dell'impresa;

[276] "Le prime in quanto identificano somme pagate per ottenere servizi identificabili […]. Le imposte patrimoniali invece non vengono inserite nella gestione tributaria in quanto l'esigenza che si intende soddisfare con la identificazione di tale aggregato è la determinazione della percentuale di reddito prodotto oggetto di prelievo fiscale", AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 101.

- *risultato operativo aziendale*: *"al precedente risultato assomma i proventi netti derivanti dalla gestione patrimoniale (proventi finanziari, affitti attivi, interessi attivi, ecc.)"* ([277]). A parere di chi scrive, però, questa definizione non è del tutto corretta in quanto esso al suo interno, come si può notare dallo schema precedente, presenta anche i ricavi derivanti dalla gestione finanziaria (a tal proposito, si noti lo schema successivo, proposto da Avi);
- *risultato lordo di competenza*: questo risultato si ottiene attraverso la somma algebrica del risultato operativo aziendale e degli oneri finanziari;
- *reddito prima delle imposte*: esso considera oltre al risultato lordo di competenza, anche i componenti derivanti dalla gestione straordinaria;
- *reddito netto*: questo dato comprende i risultati di tutte le gestioni, compresa quella tributaria.

Lo schema proposto da Avi, invece, è quello che segue:

Tabella 12 – Riaggregazione del conto economico a ricavi e costo del venduto (Avi)

Gestione caratteristica	Ricavi caratteristici (Costo del venduto)	Gestione operativa
	GROSS PROFIT	
	(Costi amministrativi) (Costi commerciali) (Costi di ricerca e sviluppo) (Overhead cost)	
	REDDITO OPERATIVO DELLA GESTIONE CARATTERISTICA (GOP)	
Gestione non caratteristica	Ricavi della gestione patrimoniale (Costi della gestione patrimoniale) Ricavi della gestione finanziaria	
	REDDITO OPERATIVO (RO)	
	(Costi della gestione finanziaria) Ricavi della gestione non caratteristica per definizione (Costi della gestione non caratteristica per definizione)	Gestione non operativa
	REDDITO ANTE IMPOSTE	
	(Costi della gestione tributaria)	
	REDDITO D'ESERCIZIO	

Fonte: AVI M. S., Financial analysis, cit., p. 107.

Come si può notare, gran parte degli aggregati individuati nel modello di Sostero e Buttignon sono presenti anche nel modello di Avi, seppur con qualche differenza (a partire da quella già menzionata tra gestione straordinaria e gestione non caratteristica per definizione).

Se da una parte sono presenti il Risultato operativo della gestione caratteristica (sotto il nome di "Reddito operativo della gestione caratteristica"), il Risultato operativo aziendale (sotto il nome di "Reddito operativo"), il Reddito prima delle imposte

[277] SOSTERO U., BUTTIGNON F., *op. cit.*, p. 145.

("Reddito ante imposte") ed il Reddito netto ("Reddito d'esercizio"), dall'altra nel modello di Avi non è presente il Risultato lordo di competenza ([278]).

Il modello di Avi, però, considera un aggregato che nello schema proposto da Sostero e Buttignon non esiste: il Gross Profit. Questo aggregato si ottiene attraverso la somma algebrica dei ricavi caratteristici e del costo del venduto (*Cost of sale*) ed è di elevata rilevanza in quanto *"rappresenta l'utile o la perdita proveniente dallo svolgimento dell'attività tipica di impresa"* ([279]), permettendo così di effettuare delle prime valutazioni sull'andamento dell'azienda, nonché sul senso vero e proprio della sua attività (dato che la gestione caratteristica rappresenta l'attività per il cui svolgimento l'impresa è stata costituita, una perdita in questo ambito dovrebbe necessariamente portare a questo tipo di interrogativi).

Lo schema proposto dall'autrice, inoltre, si caratterizza anche per una classificazione fortemente analitica all'interno dell'attività caratteristica dell'impresa, più precisamente per quel che concerne il costi caratteristici. Questi ultimi, infatti, possono essere distinti in:

- *costi produttivi*: costi relativi ai fattori produttivi utilizzati per lo svolgimento dell'attività produttiva d'azienda (costo del venduto);
- *costi di amministrazione*: costi relativi al settore amministrativo (es. cancelleria amministrativa, ammortamento macchinari d'ufficio, ecc.);
- *costi commerciali*: in questa categoria rientrano tutti i costi che l'azienda sostiene affinché i suoi prodotti possano venire commercializzati (es. pubblicità, provvigioni, ecc.)
- *costi di ricerca e sviluppo;*
- Ad essi si aggiunge un'ulteriore categoria, gli *overhead cost* ([280]).

---

[278] A parere di chi scrive questa è una lacuna di scarsa importanza. Infatti la differenza tra il Risultato lordo di competenza (non presente nel modello di Avi) ed il Reddito prima delle imposte (presente nel modello di Avi) si sostanzia solo nell'inclusione nel primo dei dati relativi alla gestione straordinaria che, come è già stato spiegato, non viene considerata nel modello di Avi. Essa, al contrario, viene "sostituita" dalla gestione non caratteristica per definizione, il cui significato è nettamente differente, come è già stato sottolineato in precedenza, rispetto a quello della gestione straordinaria.

[279] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 100.

[280] Essi sono quei costi che "la casa madre addebita, in via extracontabile, alle filiali o alle controllate senza avere un corrispettivo monetario in cambio. Tale operazione non impatta sul reddito e sul patrimonio della controllata o della filiale in quanto non rappresenta un'operazione d'esercizio rilevante ai fini della contabilità generale. […] Gli Overhead Cost vengono rilevati in via esclusiva nel bilancio della casa madre, la quale contrapporrà tali elementi negativi di reddito agli elementi positivi di reddito derivanti dalla partecipazione nelle altre imprese del gruppo. La casa madre però, generalmente, ritiene di dover "ribaltare" tali costi sulle filiali o sulle controllate […]. Il parametro di ribaltamento più utilizzato è il fatturato delle filiali o delle controllate. Le filiali con maggior fatturato vengono fatte oggetto di un elevato addebito di Overhead Cost in quanto ritenute maggiormente idonee a sopportare un assorbimento

Oltre a questa classificazione, già sufficientemente analitica, il modello proposto da Avi presenta un'ulteriore sub–distinzione all'interno dei costi produttivi. Questo aggregato, che prende il nome di Costo del venduto, presenta una struttura generale particolare:

Tabella 13 – Struttura analitica del Cost of Sale

Consumi di materie prime Consumi di materie sussidiarie Consumi di semilavorati di acquisto Ammortamenti produttivi Salari produttivi Tfr produttivi Altri costi industriali ……. (costi di natura produttiva) + Rimanenze iniziali di prodotti in corso – Rimanenze finali di prodotti in corso + Rimanenze iniziali di semilavorati di produzione – Rimanenze finali di semilavorati di produzione
COSTO DEL PRODOTTO FINITO + Rimanenze iniziali di prodotti finiti – Rimanenze finali di prodotti finiti + Rimanenze iniziali di merci + Acquisto merci – Rimanenze finali di merci
COSTO DEL PRODOTTO VENDUTO (COST OF SALE)

Fonte: AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 104.

Questo schema si basa sulla differenziazione, all'interno dei costi produttivi, delle rimanenze di magazzino; all'interno di questa categoria, infatti, si distinguono le materie prime, i prodotti in corso di lavorazione ed i prodotti finiti e le merci ([281]).

Per quel che concerne le materie prime, all'interno del modello di Avi ne vengono evidenziati i consumi, invece che gli acquisti, in quanto il significato economico dei consumi è nettamente differente rispetto a quello degli acquisti. Questi ultimi, infatti, sono collegati all'aspetto finanziario (statico o dinamico) della gestione poiché all'acquisto segue il pagamento. L'informazione riguardante i meri acquisti, però, può non essere significativa, poiché per esempio *"è possibile che il maggior acquisto di materie prime sia dovuto ad uno stoccaggio volontario che, non avendo provocato consumi, ha semplicemente fatto lievitare le scorte"* ([282]); questa circostanza

di costi elevati. La presenza di Overhead Cost fa sì che l'utile di bilancio non riclassificato differisca dall'utile del bilancio riclassificato. […] La conoscenza di tali costi "virtuali", infatti, non è accessibile ad utenti esterni all'azienda", *ivi*, p. 105.

[281] All'interno di una azienda le rimanenze di magazzino non sono rappresentate solo dalle tre categorie sopraccitate, bensì possono esistere altre "classi", come semilavorati di acquisto, di produzione, materiali di consumo, materie sussidiare, e così via. Per quel che concerne la riclassificazione di queste poste è importante saperle ricondurre all'interno delle tre classi precedentemente esposte (materie prime, prodotti in corso di lavorazione e prodotti finiti e merci).

[282] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 102.

se da una parte può causare degli effetti negativi in ambito finanziario, dall'altra non implica alcuna conseguenza in merito alla gestione reddituale dell'attività produttiva. I consumi, al contrario, riguardano proprio lo studio della redditività dell'azienda: basti pensare al giudizio negativo che inevitabilmente scaturisce nel caso in cui si verifichi un aumento dei consumi rispetto alle vendite: questa situazione, infatti, si può riscontrare nel caso in cui un fattore produttivo subisca un aumento di prezzo, nel caso in cui ci siano inefficienze nel suo utilizzo o nel caso in cui siano presenti dei furti o dei deterioramenti nell'ambito produttivo ([283]).

Per quanto riguarda i prodotti in corso di lavorazione, essi non presentano alcuna "aggregazione", bensì nello schema proposto vengono presentate distintamente le loro rimanenze iniziali e quelle finali (con segno negativo).

La somma algebrica dei costi industriali, dei consumi di materie prime e dei valori relativi alle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione dà il Costo del prodotto finito, che, se sommato algebricamente a sua volta alle rimanenze iniziali e finali di prodotti finiti e ai valori relativi alle merci (rimanenze iniziali, finali e acquisti), porta alla determinazione del Cost of Sale.

Il modello appena presentato, come si può notare, è caratterizzato da una grande analiticità che è di grande vantaggio nel momento in cui si desideri effettuare le analisi di bilancio a fini gestionali; per esempio, la chiara distinzione dei costi caratteristici permette di effettuare delle valutazioni approfondite in merito alla redditività delle vendite (indice ROS) e quindi, risalendo i collegamenti che nel Capitolo 3 verranno esplicitati, in merito alla redditività complessiva dell'azienda (indice ROE). Per questo motivo, a parere di chi scrive, lo schema in analisi si presta bene ad un utilizzo all'interno di un sistema integrato di controllo di gestione.

A partire dal modello di Avi, è possibile individuare un altro schema riclassificatorio che rientra all'interno della categoria "a ricavi e costo del venduto", ovvero quello che mette in evidenza il Margine Operativo Lordo (MOL), che è un indicatore di redditività capace di far risaltare il reddito di un'azienda basato solo sulla sua gestione caratteristica, al lordo degli ammortamenti. Esso viene infatti definito come la *"differenza tra i ricavi ed i costi della gestione caratteristica ad eccezione delle quote di ammortamento"* ([284]).

---

[283] Una nota tecnica: i consumi di materie prime si calcolano sommando le loro rimanenze iniziali ed i loro acquisti, per poi sottrarvi le loro rimanenze finali.
[284] UNGARO C., *Gli ammortamenti*, Maggioli Editore, 2010, p. 128.

Tabella 14 – Riaggregazione del conto economico a ricavi e costo del venduto con evidenziazione del MOL (Avi)

Ricavi caratteristici (Cost of Sale) senza inclusione degli ammortamenti
GROSS PROFIT
(Costi di amministrazione senza inclusione degli ammortamenti) (Costi commerciali senza inclusione degli ammortamenti) (Costi di ricerca e sviluppo senza inclusione degli ammortamenti) (Overhead cost)
Margine Operativo Lordo (MOL)
(Ammortamenti beni produttivi) (Ammortamenti beni di amministrazione) (Ammortamenti beni commerciali) (Ammortamenti beni di ricerca e sviluppo)
REDDITO OPERATIVO DELLA GESTIONE CARATTERISTICA (GOP)
Ricavi della gestione patrimoniale (Costi della gestione patrimoniale) Ricavi della gestione finanziaria
REDDITO OPERATIVO (RO)
(Costi della gestione finanziaria) Ricavi della gestione non caratteristica per definizione (Costi della gestione non caratteristica per definizione)
REDDITO ANTE IMPOSTE
(Costi della gestione tributaria)
REDDITO D'ESERCIZIO

Fonte: AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 112.

Lo schema di riclassificazione del conto economico a ricavi e costo del venduto con evidenziazione del MOL è utile nel momento in cui si desideri avere delle informazioni relative alla redditività caratteristica che siano prive dell'influsso degli ammortamenti, che costituiscono dei valori di matrice indiretta, e quindi caratterizzati da elevata soggettività.

L'ultima tipologia di schema riclassificatorio del conto economico che rientra all'interno della categoria "a ricavi e costo del venduto" è quello denominato *"a costo industriale del venduto"* ([285]). Qui la distinzione non si basa sulla considerazione o meno degli ammortamenti, bensì sulla distinzione tra costi industriali e costi commerciali e amministrativi. Questo modello, infatti, *"intende misurare quanto incidano, nell'ambito dell'area produttiva, le tre aree funzionali caratteristiche, ossia l'area industriale, quella commerciale e quella amministrativa"* ([286]).

[285] Questa definizione, mutuata da FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 100, a parere di chi scrive è più adatta al modello qui presentato. Altri autori hanno infatti usato delle definizioni equivocabili, come "conto economico riclassificato a costo del venduto" (BALESTRI G., *Manuale di economia e gestione aziendale*, Hoepli, Milano, 2005, p. L-29 e TULLIO A., *Dall'analisi del bilancio al budget: tecniche operative di controllo di gestione*, IPSOA, 2004, p. 54), incapaci di distinguere il modello in questione da quelli poc'anzi analizzati.
[286] BALESTRI G., *op. cit.*, p. L-29.

Di seguito si presenta uno schema derivato dalla rielaborazione di quelli proposti da Tullio e da Fadda, Fontana e Garelli che, a parere di chi scrive, si completano vicendevolmente.

Tabella 15 – Riaggregazione del conto economico a costo industriale del venduto.

1) Ricavi netti delle vendite e delle prestazioni caratteristiche
Costi di acquisto di materie prime e simili destinate alla produzione – Variazione delle rimanenze di materie prime e simili + Costi per servizi dell'area industriale + Costi per il godimento di beni di terzi utilizzati nell'area industriale + Costi per il personale dell'area industriale + Ammortamenti delle immobilizzazioni dell'area industriale + Accantonamenti dell'area industriale + Altri costi dell'area industriale – Variazione delle rimanenze di prodotti in corso, semilavorati e finiti – Variazione dei lavori in corso su ordinazione – Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni
2) Costo industriale del venduto
3) REDDITO LORDO INDUSTRIALE (1 – 2)
– Costi commerciali – Costi amministrativi/generali
4) REDDITO OPERATIVO DELLA GESTIONE CARATTERISTICA
± Saldo della gestione extra-caratteristica ± Saldo della gestione straordinaria
5) REDDITO DI ESERCIZIO ANTE IMPOSTE
– Imposte sul reddito
6) REDDITO D'ESERCIZIO

Fonte: rielaborazione da FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., op. cit., p. 100 e BALESTRI G., *op. cit.*, p. L-30

Il primo risultato intermedio è il reddito lordo industriale che evidenzia il risultato conseguito dall'azienda nel mero ambito dell'attività di produzione e di vendita dei beni e dei servizi che essa produce e offre. Questo risultato, che può essere denominato anche "Margine lordo industriale", esprime appunto il margine utile che rimane, dopo la copertura dei costi industriali, per coprire gli altri costi relativi alla gestione caratteristica (commerciali ed amministrativi).

Sottraendo al Reddito lordo industriale anche i costi appena menzionati, si ottiene il Reddito operativo della gestione caratteristica; un buon risultato in questo aggregato, anche se si è in presenza di una perdita di esercizio, mette in luce la *"capacità dell'impresa di creare ricchezza da parte della struttura operativa"* ([287]), pertanto le cause della dispersione della ricchezza dovranno essere ricercate altrove, ovvero all'interno della gestione extra-caratteristica (finanziaria, patrimoniale o straordinaria).

[287] BALESTRI G., *op. cit.*, p. L-31.

Per quel che concerne l'attività extra-caratteristica, essa comprende le voci reddituali relative alla gestione finanziaria e a quella patrimoniale.

A parere di chi scrive, la disaggregazione dell'attività extra-caratteristica non sembra essere sufficientemente analitica, in quanto mancano i precisi sub-aggregati relativi alle gestioni finanziaria e patrimoniale; inoltre anche in questo schema è presente il riferimento alla gestione straordinaria, la cui inadeguatezza si è già trattata in precedenza.

Per quel che concerne il fulcro di questo modello, ovvero l'esplicitazione del Reddito lordo industriale, altresì detto Margine lordo industriale, a parere di chi scrive esso è assolutamente assimilabile al Gross Profit presente nel primo modello di Avi; pertanto il modello in analisi non apporta alcun vantaggio ulteriore (anzi, è più sintetico) rispetto a quello dell'autrice.

Riclassificazione del conto economico a valore aggiunto

Questo tipo di riclassificazione parte da un'ottica lievemente diversa da quella tradizionale.

Lo schema riclassificatorio a valore aggiunto, infatti, è espressivo dell'"economicità sociale" dell'impresa, dove per "economicità" si intende *"la conformità a convenienza economica, cioè a convenienza giudicata e misurata in tema di beni economici"*, e con "sociale" si fa riferimento al bene comune, che non consiste solo nel *"benessere comune, sebbene il benessere [economico] comune sia condizione fondamentale del bene comune umano"* ([288]). L'economicità, però, non può essere compromessa senza pregiudicare la socialità, in quanto è l'economicità stessa che diffonde il benessere economico e quindi, essendo conforme al bene comune, diventa un potente strumento di socialità ([289]). Pertanto, se l'amministrazione di una azienda prescinde dall'economicità, si producono degli effetti dannosi anche per la socialità ([290]).

[288] ONIDA P., *Economicità, socialità ed efficienza nella amministrazione d'impresa*, Giuffrè Editore, Milano, 1961, p. 6. L'autore poi afferma anche che "i giudizi di economicità sono di solito più o meno incerti, spesso incertissimi, e possono essere diversi secondo che si consideri il breve, il medio o il lungo andare e secondo l'azienda cui si riferiscono […]. Per questo, i giudizi di economicità non possono, di solito, essere correttamente formulati in senso astratto ed in senso assoluto", *ivi*, p. 6.
[289] ONIDA P., *Economicità…,* cit., p. 14.
[290] "Amministrare trascurando la buona economia, porre in atto processi d'impresa che sistematicamente distruggono ricchezza, anziché produrne, è di regola opera socialmente dannosa", *ibid*.

Di conseguenza, se *"il perseguimento dell'"economicità sociale" deve essere un obiettivo di fondo dell'impresa"* ([291]), allora è necessario utilizzare uno strumento di misurazione, di rappresentazione e di interpretazione dell'economicità sociale stessa", ovvero l'analisi fatta secondo il criterio del valore aggiunto. La misura di quest'ultimo *"è data dall'incremento di valore che l'impresa apporta, tramite l'impiego dei propri fattori produttivi ai beni e servizi acquistati da altre imprese. Esso è destinato a remunerare, nelle varie forme, i partecipanti al processo produttivo"* ([292]).

Date queste considerazioni, si comprende come la riclassificazione del conto economico a valore aggiunto presupponga il passaggio dall'ottica "reddituale pura" a quella "sociale"; in questo modo l'azienda non viene più considerata un mero strumento capace di produrre profitto, al contrario viene vista come un mezzo capace di produrre ricchezza che viene poi distribuita tra i soggetti che partecipano all'attività aziendale.

Ciò che rileva, pertanto, ai fini di questo schema riclassificatorio, è l'identificazione dei soggetti direttamente coinvolti nel processo simultaneo di produzione e di distribuzione della ricchezza prodotta dall'impresa ([293]); questa compagine è composta da ([294]):

- i lavoratori, che forniscono la propria opera di lavoro ai vari livelli e che vengono retribuiti;
- i finanziatori a titolo di capitale di credito, che conferiscono mezzi finanziari limitatamente sottoposti al rischio d'impresa (ricevono interessi);
- i soci (o finanziatori a titolo di capitale proprio) che ricevono i dividendi in quanto apportano mezzi finanziari completamente soggetti al rischio d'impresa;
- l'impresa stessa, che dispone dell'apparato tecnico-produttivo e alla quale spettano gli utili accantonati a riserva;
- lo Stato e gli enti pubblici territoriali, che forniscono servizi ed infrastrutture ad uso generale e che ricevono le imposte e le tasse.

---

[291] MONTRONE A., *Il sistema delle analisi di bilancio per la valutazione dell'impresa*, Franco Angeli Editore, Milano, 2005, p. 133.

[292] GABROVEC MEI O., *Sistemi contabili e strutture del conto del risultato economico : analisi comparata dei principali sistemi contabili in uso, le strutture del conto del risultato economico in dottrina e nella legislazione nazionale e comunitaria*, CEDAM, Padova, 1992, p. 238.

[293] PAOLI P., *Pianificazione e controllo delle organizzazioni culturali, analisi teorica e casi di studio*, Franco Angeli Editore, Milano, 2006, p. 113. Anche Montrone afferma che il valore aggiunto "può essere inteso come la maggior ricchezza creata dall'impresa ma anche, e soprattutto, come fonte di distribuzione della medesima tra i soggetti che hanno preso parte, seppure a diverso titolo, all'attività produttiva", MONTRONE A., *Il sistema delle analisi di bilancio per la valutazione dell'impresa*, cit., p. 133.

[294] Cfr. AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 125; PAOLI P., *op. cit.*, p. 113.

Il valore aggiunto viene determinato attraverso la differenza fra *"il valore della produzione venduta e i costi esterni sostenuti"* ([295]); in un'ottica alternativa questo valore può essere considerato il margine che, dopo la copertura dei costi esterni, permette la copertura di quelli interni.

Anche per questo schema di riclassificazione i vari autori non propongono una versione univoca. In questa sede si presentano quello di Sostero e Ferrarese e successivamente quello di Avi.

Tabella 16 – Riaggregazione del conto economico a valore aggiunto (Sostero e Ferrarese)

a) Ricavi netti di esercizio b) Variazione delle scorte di semilavorati e prodotti finiti c) Valore delle commesse interne - capitalizzazioni
1) VALORE DELLA PRODUZIONE OTTENUTA (a ±b + c)
d) Acquisti netti e) Variazione scorte di materie prime f) Canoni per concessioni g) Spese per prestazioni di servizi
2) VALORE AGGIUNTO (1- d - e- f – g)
h) Costo del lavoro i) Accantonamento per il Trattamento di fine rapporto
3) MARGINE OPERATIVO LORDO (2 – h – i)
j) Ammortamenti immobilizzazioni materiali e immateriali k) Accantonamenti per rischi e spese future
4) REDDITO OPERATIVO DELLA GESTIONE CARATTERISTICA (Margine operativo netto) (3 – j – l)
5) PROVENTI NETTI DELLA GESTIONE ACCESSIORIA-PATRIMONIALE
6) REDDITO OPERATIVO (4 + 5) 7) ONERI FINANZIARI
8) REDDITO LORDO DI COMPETENZA (6 – 7) 9) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI 10) IMPOSTE
11) REDDITO NETTO (8 ± 9 – 10)

Fonte: SOSTERO U., FERRARESE P., *op. cit.*, p. 35.

Tabella 17 – Riaggregazione del conto economico a valore aggiunto (Avi)

Ricavi di vendita + ricavi di prodotti distribuiti e reimpiegati ± variazioni di rimanenze di semilavorati ±variazioni di rimanenze di prodotti finiti
VALORE DELLA PRODUZIONE EFFETTUATA - consumi di materie prime (rimanenze iniziali + acquisti – rimanenze finali) - costi "esterni" ovverosia: • Costi di natura commerciali/di vendita (es. pubblicità, promozione, provvigioni, consulenze commerciali, ecc.) • Costi di natura generale/amministrativa (es. cancelleria, costi postelegrafici, consulenze amministrative, costi rappresentanza, costi meccanografici, ecc.) • Costi inerenti alla produzione dei servizi alberghieri (es. manutenzioni, spese trasporto clienti, illuminazione, utenze, costo carburante, ecc.)
VALORE AGGIUNTO GESTIONE CARATTERISTICA LORDO ± ricavi/costi extra-caratteristici
VALORE AGGIUNTO GLOBALE LORDO - ammortamenti immobilizzazioni

[295] SOSTERO U., FERRARESE P., *op. cit.*, p. 34.

VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO Così distribuito:	
Forma di ricchezza	*Destinatari*
SALARI/STIPENDI E ALTRI COSTI PERSONALE	LAVORATORI
IMPOSTE	STATO
INTERESSI, PRESI ASSICURATIVI E FITTI PASSIVI	FINANZIATORI
DIVIDENDI	SOCI
ACCANTONAMENTI A RISERVE	IMPRESA

Fonte: AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 127.

Come si può notare, i due schemi qui riportati presentano strutture differenti, ma a ben guardare è possibile evidenziare alcuni punti di contatto. Infatti, fino all'analisi del Reddito operativo della gestione caratteristica, nello schema di Sostero e Ferrarese, e del Valore aggiunto globale netto, in quello di Avi, i due schemi in analisi sono sostanzialmente analoghi, in quanto riportano, pur con nomenclature differenti, gli stessi aggregati. Ciò che diverge palesemente sono le parti seguenti: nel primo schema riclassificatorio gli autori si focalizzano sulla "classica" strutturazione delle vari voci contabili, per arrivare infine al reddito netto. Avi, invece, cogliendo a pieno l'idea fondante del metodo di riclassificazione in analisi, ovvero la sua ottica sociale che porta alla concezione dell'impresa come strumento di produzione di una ricchezza che va poi distribuita tra gli stakeholder, pone l'accento proprio sull'insieme di soggetti che a vario titolo prendono parte all'attività d'impresa e sulla forma di ricchezza a loro destinata.

A parere di chi scrive i due modelli sopraesposti non hanno carattere alternativo, bensì si può pensare ad una loro unione, in modo tale da poter esplicitare sia i vari aggregati successivi al reddito operativo della gestione caratteristica che portano ad un certo reddito d'esercizio, sia la distribuzione della ricchezza ai vari stakeholder.

In conclusione, l'utilità di questo modello ai fini gestionali è decisamente limitata in quanto lo scopo del sistema integrato di controllo di gestione è quello di fornire il management di informazioni che consentano ai responsabili aziendali di prendere delle decisioni efficaci ed efficienti; pertanto, ai fini di un simile scopo, le informazioni relative al valore aggiunto e alla distribuzione della ricchezza agli stakeholder non hanno una grande rilevanza ([296]).

[296] "Tale documento assume un importante ruolo di strumento gestionale qualora l'attenzione sia focalizzata sulle decisioni di carattere strategico riguardanti la comunicazione aziendale esterna", AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 127. Anche Sostero e Ferrarese si soffermano sull'utilità dello schema riclassificatorio a valore aggiunto; essi affermano che "l'utilità di questo schema di riclassificazione viene percepita soprattutto in quelle realtà che hanno cicli di produzione e vendita molto sfasati, a cavallo fra uno o più esercizi (aziende che producono su commessa, aziende edili, ecc.) nelle quali una focalizzazione sui soli ricavi risulterebbe fuorviante per comprendere la complessa e articolata gestione complessiva", SOSTERO U., FERRARESE P., *op. cit.*, p. 34.

Riclassificazione del conto economico a EBIT, EBITDA, EBITDAR, EBITDAX, NOPAT

La riclassificazione di conto economico può avere come obiettivo quello di evidenziare un aggregato identificato dall'acronimo EBIT (*Earning Before Interest and Tax*). Esso consiste nel reddito lordo calcolato prima della detrazione degli interessi passivi e delle imposte sul reddito.

Dunque questo aggregato rappresenta un particolare concetto di reddito, inteso come valore residuale derivante dalla contrapposizione fra tutti i ricavi e tutti i costi, eccezion fatta per le imposte sul reddito e per gli oneri finanziari. L'utilità di questo aggregato sta nel fatto che l'EBIT consiste in un aggregato composto da valori sui quali i manager aziendali hanno un'effettiva possibilità di intervenire; gli oneri finanziari, infatti, dipendono dalle singole unità aziendali che possono differire da quella in analisi (ad esempio dalla capogruppo), mentre le imposte sul reddito sono collegate all'imposizione fiscale specifica del Paese in cui si trova ad operare l'unità aziendale analizzata ([297]).

Un altro aggregato rilevante è l'EBITDA (*Earning Before Interest, Tax, Depreciacion and Amortization*); esso è *"un margine che non tiene conto di ammortamenti e svalutazioni, ma nemmeno degli oneri finanziari e delle imposte"* ([298]). Questo aggregato, pertanto, permette di verificare se la società, attraverso la sola gestione ordinaria, produce dei risultati eccedenti, senza considerare ammortamenti e svalutazioni ([299]). L'EBITDA risulta utile in quanto da una parte spesso i piani di ammortamento dei beni pluriennali vengono stabiliti dalla capogruppo e ciò fa sì che in quest'ambito le singole unità aziendali non siano in possesso di una leva d'intervento, e dall'altra perché anche i valori relativi alle svalutazioni delle immobilizzazioni vengono decisi dalla capogruppo in modo totalmente autonomo ([300]).

Esistono inoltre due varianti dell'EBITDA, ovvero l'EBITDAR e l'EBITDAX.

Il primo (*Earning Before Interest, Tax, Depreciacion, Amortization and Rent*) viene utilizzato da quelle imprese all'interno delle quali le operazioni legate al leasing e all'affitto sono decisamente più rilevanti rispetto a quelle relative all'acquisto di beni immobili (es. industria aeronavale).

---

[297] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 130.
[298] MONTRONE A., *Il sistema delle analisi di bilancio per la valutazione dell'impresa*, cit., p. 203.
[299] *Ivi*, p. 204.
[300] AVI M. .S, *Financial analysis*, cit., p. 130.

L'EBITDAX *(Earning Before Interest, Tax, Depreciacion, Amortization and Exploitation*), invece, è rilevante per quelle aziende, specialmente le società minerarie o petrolifere, che presentano i cosiddetti *"exploitation cost"*, ovvero quei costi legati all'inizio dello sfruttamento o della gestione dei giacimenti minerari, petroliferi o di gas. Questo aggregato, pertanto identifica la *"capacità di produrre reddito delle singole unità determinato al lordo, non solo degli oneri finanziari, imposte, ammortamenti e svalutazioni, bensì anche dei costi connessi alla ricerca/inizio sfruttamento del giacimento oggetto di analisi"* ([301]).

Un ulteriore aggregato che può essere calcolato è il cosiddetto NOPAT (*Net Operating Profit after Tax*), che consiste nel reddito che deriva dalla gestione caratteristica, al quale vengono dedotte le imposte ma non gli oneri finanziari ([302]). Questo aggregato non si caratterizza per una elevata rilevanza ai fini gestionali, in quanto la detrazione delle imposte al reddito operativo non consente di effettuare svariate analisi, tra cui quella sulla situazione aziendale, quella finalizzata alla determinazione dei dati ai quali rapportare i premi di produzione per il personale e quella volta alla valutazione delle divisioni aziendale localizzate in Paesi diversi ([303]).

In conclusione, la riclassificazione del conto economico a EBIT e a EBITDA (con le relative varianti) è molto utile, in quanto, se da una parte *"permette di parametrizzare premi di produzione al personale dipendente"* ([304]), dall'altra risulta particolarmente rilevante ai fini di un confronto delle redditività delle varie divisioni aziendali all'interno di uno stesso gruppo e localizzate in Paesi diversi. A seguire gli schemi di riclassificazione del conto economico a EBIT e a EBITDA.

Tabella 18 – Riaggregazione del conto economico a EBIT

Ricavi caratteristici
(Costo del venduto al netto ammortamenti)
Gross profit al lordo ammortamenti
(Costi amministrativi al netto ammortamenti) (Costi commerciali al netto ammortamenti) (Costi ricerca e sviluppo al netto ammortamenti) (Overhead cost)
Reddito operativo della gestione tipica al netto ammortamenti (Rogc)
Ricavi gestione patrimoniale

[301] AVI M. .S, *Financial analysis*, cit., p. 131.
[302] MONTRONE A., *Il sistema delle analisi di bilancio per la valutazione dell'impresa*, cit., p. 210.
[303] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 132. Avi afferma anche che "per conseguire i tre obiettivi sopra indicati, sarebbe infatti indispensabile riuscire a determinare la quota-parte di imposte connessa al reddito operativo. Il totale imposte infatti è determinato anche dai valori reddituali non caratteristici per definizione e dall'ammontare degli oneri finanziari. La circostanza di ipotizzare la deduzione dell'intero importo delle imposte sul reddito dall'Operating Profit rende, pertanto, poco utile il valore del NOPAT a meno che non si ipotizzi la totale assenza di costi e ricavi non caratteristici per definizione e la mancanza o la indeducibilità totale degli oneri finanziari", *ivi*, pp. 132-133.
[304] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 130.

(Costi gestione patrimoniale) Ricavi gestione finanziaria
Reddito operativo al netto ammortamenti
Ricavi gestione non caratteristica per definizione (Costi gestione non caratteristica per definizione)
EBIT
(Costi gestione finanziaria) (Costi gestione tributaria)
Reddito di esercizio

Fonte: http://www.incasgroup.com/eventi-news/newsletter/03-10-2005-68

Tabella 19 – Riaggregazione del conto economico a EBITDA

Ricavi caratteristici
(Costo del venduto al lordo ammortamenti)
Gross Profit al lordo ammortamenti
(Costi amministrativi al lordo ammortamenti) (Costi commerciali al lordo ammortamenti) (Costi ricerca e sviluppo al lordo ammortamenti) (Overhead cost)
Reddito operativo della gestione tipica al lordo ammortamenti (MOL)
Ricavi gestione patrimoniale (Costi gestione patrimoniale) Ricavi gestione finanziaria
Reddito operativo al lordo ammortamenti
Ricavi di gestione non caratteristica per definizione (Costi gestione non caratteristica per definizione ad esclusione delle svalutazioni delle immobilizzazioni)
EBITDA
Svalutazione immobilizzazioni Costi gestione finanziaria Ammortamenti totali di : produzione, amministrativi, commerciali e ricerca e sviluppo Costi gestione tributaria
Reddito di esercizio

Fonte: AVI M. S., *Bilancio riclassificato e analisi per indici e flussi*, Il Sole 24 Ore, 2007, pp. 104-105.

Riclassificazione del conto economico a margine di contribuzione

Questo schema di riclassificazione ha il pregio di evidenziare un aggregato particolare, ovvero il margine di contribuzione, che è dato dalla differenza tra i ricavi ed i costi variabili. Il margine di contribuzione costituisce un dato di grande rilevanza poiché, attraverso la sua analisi, è possibile prendere delle decisioni aziendali *"nella piena consapevolezza dei risvolti reddituali delle alternative oggetti di opzione"* ([305]). Questo dato può assumere diverse forme (unitario, lordo, semilordo, per fattore produttivo scarso ([306])) e, giacché esso determina la capacità di una certa attività (beni e servizi che l'azienda produce/fornisce) a contribuire alla copertura dei costi fissi, il suo riferimento all'intera azienda non è particolarmente significativo.

Pertanto, essendo impossibile il calcolo del margine di contribuzione per ciascun *department* aziendale all'interno del conto economico riclassificato (ciò infatti

[305] AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 63.
[306] BORDIGNON M., *op. cit.*, p. 54. Per un approfondimento delle varie tipologie di margine di contribuzione si rinvia a ivi, pp. 53-60 e a AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., pp. 62-89.

necessiterebbe un bacino di dati di contabilità analitica che esulano dalla riclassificazione di valori derivanti dalla contabilità generale ([307])), la riaggregazione in analisi non presenta un'elevata utilità a fini gestionali.

Ad ogni modo, di seguito si presenta la struttura di questo schema riclassificatorio così come è stato proposto da Sostero e Ferrarese.

Tabella 20 – Riaggregazione del conto economico a margine di contribuzione.

1)	RICAVI NETTI (ricavi lordi – sconti, abbuoni e resi)
a)	Rimanenze iniziali di materie e merci
b)	Costi netti per acquisti di materie e merci
c)	(Rimanenze finali di materie e merci)
d)	Consumi di materie e merci (a + b – c)
e)	Rimanenze iniziali semilavorati e prodotti [parte variabile]
f)	Costi di manodopera
g)	Altri costi variabili industriali
h)	Costi variabili commerciali
i)	Altri costi variabili
j)	(Rimanenze finali semilavorati e prodotti) [parte variabile]
2)	COSTO VARIABILE DEL VENDUTO (d + e + f + g + h + i + j)
3)	**MARGINE DI CONTRIBUZIONE (1 – 2)**
l)	Rimanenze iniziali semilavorati e prodotti [parte fissa]
m)	Ammortamenti e accantonamenti
n)	Costi fissi di struttura
o)	Costi di politica (Pubblicità, Ricerca, Formazione)
p)	(Rimanenze finali semilavorati e prodotti) [parte fissa]
4)	TOTALE COSTI FISSI DELLA GESTIONE CARATTERISTICA (l + m + n + o + p)
5)	COSTO OPERATIVO DEL VENDUTO (2 + 4)
6)	**REDDITO OPERATIVO DELLA GESTIONE CARATTERISTICA (1 – 5)**
7)	PROVENTI NETTI DELLA GESTIONE ACCESSORIA-PATRIMONIALE
8)	**REDDITO OPERATIVO (6 + 7)**
9)	ONERI FINANZIARI
10)	REDDITO LORDO DI COMPETENZA (8 – 9)
11)	PROVENTI E ONERI STRAORDINARI
12)	REDDITO PRIMA DELLE IMPOSTE (10 ± 11 – 12)
13	IMPOSTE
14)	**REDDITO NETTO (12 – 13)**

Fonte: SOSTERO U., FERRARESE P., *op. cit.*, p. 36.

6. Conclusioni

Date tutte le considerazioni appena effettuate, gli schemi di riclassificazione dei documenti di bilancio che a parere di chi scrive si prestano meglio ad un sistema integrato di controllo di gestione, sono:

- Per lo stato patrimoniale lo schema riclassificatorio finanziario (modello analitico).

[307] L'utilizzo sistematico delle informazioni di contabilità analitica ai fini della riclassificazione del conto economico "presuppone la diffusione in azienda di una logica e di una cultura che va ben al di là dell'approccio, qui considerato, mirante la riclassificazione dei componenti negativi e postivi di reddito", AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 133.

- Per il conto economico lo schema riclassificatorio a ricavi e costo del venduto (modello che presenta una esplicitazione analitica dei costi produttivi e una suddivisione delle aree non caratteristiche dove è presente la gestione extra caratteristica invece che quella straordinaria).

Capitolo 3 – Analisi di bilancio: strumenti statici per l'analisi della situazione finanziaria, patrimoniale e reddituale

1. L'analisi di bilancio attraverso gli indici: nozioni introduttive

L'obiettivo delle analisi di bilancio, come è già stato affermato, è quello di *"ottenere informazioni adeguate a prendere decisioni"* ([308]). Attraverso l'elaborazione dei valori riportati nei documenti di bilancio, infatti, questo tipo di indagine punta ad una maggior comprensione dei fattori che hanno determinato questi stessi valori. In buona sostanza, l'analisi di bilancio, altresì detta *"analisi della gestione attraverso il bilancio"* ([309]), mira a dare una valutazione in merito allo stato di salute dell'azienda ([310]), enunciando delle diagnosi e delle prognosi sulla gestione, oltre che le conseguenti terapie ([311]).

L'analisi di bilancio è dunque uno degli strumenti di cui il management si serve per conoscere e comprendere la gestione aziendale e quindi per alimentare il sistema informativo del sistema di controllo di gestione ([312]). Questo tipo di analisi utilizza molteplici valori, alcuni dei quali sono già individuabili tramite l'impiego di particolari strutture di bilancio capaci di mettere in luce determinati aggregati (es. le "liquidità differite" dello stato patrimoniale riclassificato secondo il criterio finanziario) o certe differenze utili all'individuazione di risultati netti (es. il "valore aggiunto" nel conto economico riclassificato a valore aggiunto) ([313]); questi aggregati e queste differenze prendono il nome di *indicatori di bilancio*.

L'analisi di bilancio, però, si avvale anche di ulteriori valori, non immediatamente desumibili dagli schemi riclassificatori, ovvero di *indici* e di *flussi*. Gli

---

[308] TOMMASO S., "Le analisi di bilancio per indici", in *Pmi*, n. 6, 2010, p. 19.
[309] CARAMIELLO C., *Indici di bilancio, strumenti per l'analisi della gestione aziendale*, Giuffrè Editore, Milano, 1993, p. XIII.
[310] TOMMASO S., *op. cit.*, p. 19.
[311] CARAMIELLO C., *Indici di bilancio*, cit., p. XIV.
[312] A tal proposito Caramiello afferma anche che "essa è uno strumento utile per la conoscenza della gestione aziendale, però non è uno strumento assoluto: rappresenta uno dei molti strumenti di cui la direzione deve servirsi per porre in essere un soddisfacente processo informativo inerente la gestione stessa", *ivi*, p. 3.
[313] SOSTERO U., FERRARESE P., *op. cit.*, p. 59.

indici, oggetto del presente capitolo, consistono in quozienti (ma in alcuni casi anche differenze) tra valori presi a base del confronto ([314]), mentre i flussi, che verranno approfonditi nel capitolo successivo, vengono determinati ricostruendo, anche sulla base di informazioni supplementari, i movimenti in entrata ed in uscita delle risorse finanziarie ([315]).

Gli scopi perseguibili attraverso gli indici di bilancio sono numerosi; tramite la loro elaborazione è possibile ([316]):

- mettere in luce gli aspetti più rilevanti della gestione (es. rapporto tra i risultati economici ottenuti e le risorse finanziare per essi utilizzate);
- favorire dei confronti intertemporali e interaziendali (es. confronti con la gestione passata e con i propri concorrenti), in quanto il raffronto basato sugli indici risulta maggiormente omogeneo poiché prescinde, ad esempio, dalle diversità di dimensione;
- formulare degli obiettivi di performance e, parallelamente, verificarne il conseguimento.

Come è stato affermato precedentemente, l'analisi di bilancio in buona sostanza cerca di valutare lo stato di salute dell'azienda e ciò non può assolutamente prescindere da una lettura congiunta degli indici di bilancio; essi devono *"servire come strumenti per una lettura unitaria del bilancio"* ([317]), in quanto questi *ratio* (altro nome per gli indici) *"sono fra loro collegati, così come sono collegati gli aspetti della gestione che con essi si vogliono indagare"* ([318]).

Gli indici di bilancio, dunque, compongono un vero e proprio sistema perché solo un loro studio coordinato e volto a cogliere i molteplici aspetti di interdipendenza tra di essi permette di ottenere delle informazioni valide ([319]). Alla luce di ciò, si comprende facilmente come il sistema degli indici si collochi perfettamente all'interno del sistema integrato di controllo di gestione.

---

[314] CARAMIELLO C., *Indici di bilancio*, cit., p. 7.
[315] SOSTERO U., FERRARESE P., *op. cit.*, p. 60. "L'analisi dei flussi finanziari trova il suo punto di sintesi nella costruzione del rendiconto finanziario, cioè di un prospetto che offre una rappresentazione complessiva della dinamica finanziaria dell'impresa e delle sue determinanti", *ibid*.
[316] SOSTERO U., BUTTIGNON F., *op. cit.*, p. 153.
[317] CARAMIELLO C., *Indici di bilancio*, cit., p. 7.
[318] PAGANELLI O., *Valutazione delle aziende e analisi di bilancio*, cit., p. 133.
[319] CODA V., BRUNETTI G., BERGAMIN BARBATO M., *Indici di bilancio e flussi finanziari*, ETAS, Milano, 1974, pp. 49-79.

All'interno del sistema generale degli indici, però, è possibile riscontrare dei sottosistemi, dei sistemi parziali, *"in rapporto a specifiche finalità conoscitive"* ([320]); gli indici possono infatti essere configurati in modo tale da favorire l'indagine finanziaria, patrimoniale o reddituale. Tra questi sottoinsiemi esiste una fitta rete di interconnessioni che non deve essere ignorata ([321]). Del resto, la netta distinzione tra l'attività finanziaria e quella reddituale non ha senso in quanto, come si è già osservato nel capitolo precedente, i documenti di bilancio costituiscono un *unicum* e devono essere considerati congiuntamente, proprio come la dimensione economica, quella finanziaria e quella patrimoniale ([322]).

Pertanto, per effettuare una corretta comprensione delle condizioni in cui verte l'impresa è assolutamente necessario saper cogliere i collegamenti tra i vari strumenti utilizzati nell'ambito dell'analisi di bilancio; ciò è possibile, per quel che concerne il sistema generale degli indici, studiando la situazione finanziario-patrimoniale alla luce dei *ratio* riferibili alla dimensione reddituale, i quali, *"per le connessioni intrinseche ai dati di bilancio, non possono non avere connotazioni anche di natura finanziaria"* ([323]). Una precisazione: la trattazione separata degli indici finanziario-patrimoniali e di quelli reddituali che spesso si trova nei libri di testo non deve trarre in inganno; essa risponde sostanzialmente a esigenze di natura espositiva ([324]).

In questa sede si è invece optato per trattare l'argomento in uno stesso capitolo, suddividendo al suo interno gli indici finanziario-patrimoniali ([325]) da quelli reddituali, in modo tale da sottolineare con maggior efficacia ed immediatezza i collegamenti tra

---

[320] PAGANELLI O., *Valutazione delle aziende e analisi di bilancio*, cit., p. 133.

[321] Ad esempio, "non pochi quozienti, pur essendo impiegati in via primaria per un filone di analisi, evidenziano aspetti della gestione che interessano direttamente anche altre analisi", *ibid*.

[322] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 69. Inoltre, "per una corretta interpretazione della capacità informativa del Conto Economico è indispensabile ricondurre la caratterizzazione di tale valenza a quella più ampia riferibile all'attitudine informativa - divulgativa del "Sistema di Bilancio", cioè dello Stato Patrimoniale, Conto Economico e Nota Integrativa/ documenti che, come anche affermato dal Legislatore Europeo (vedasi art. 2 della IV Direttiva), costituiscono un "tutto inscindibile". L'inopportunità di attribuire una valenza informativa esclusivamente autonoma nel senso tradizionale del termine, al Conto Economico, […] è pertanto sottolineata anche dal Legislatore Comunitario. In realtà la giustificazione di questa caratteristica o peculiarità del Conto Economico, (da più parti richiamata), discende effettivamente dall'oggettiva caratterizzazione sistematica degli elementi documentali che tutti insieme, in particolare dal punto di vista legislativo, costituiscono il Bilancio d'Esercizio", BOCCHINO U., "La capacità informativa del conto economico nel sistema di bilancio", in *Rivista di ragioneria e di economia aziendale*, n. 5-6, maggio-giugno 1995, pp. 231-232.

[323] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 183.

[324] "Nelle pagine successive, quindi, per motivi di mera chiarezza comunicativa, si affronteranno le due analisi (finanziaria e reddituale) in due paragrafi distinti nella piena e assoluta consapevolezza che il complesso strumento di analisi qui considerato, prevede una interpretazione sistemica di ogni indice/flusso/aggregato output del processo informativo", *ibid*.

[325] Una distinzione netta tra la dimensione finanziaria e quella patrimoniale non ha senso; a tal proposito si rinvia a AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 183.

gli indici relativi a queste differenti dimensioni. Si ricorda come, a seconda dello schema riclassificatorio dei documenti di bilancio scelto, gli indici presentano delle configurazioni e quindi dei significati differenti. In questa sede, come è già stato affermato, si è optato per lo stato patrimoniale riclassificato secondo il criterio finanziario (modello analitico) e per il conto economico riaggregato a ricavi e costo del venduto (con esplicitazione analitica dei costi produttivi e suddivisione delle aree non caratteristiche dove è presente la gestione extra caratteristica invece che quella straordinaria).

2. Analisi finanziario-patrimoniale

L'analisi finanziario-patrimoniale può riguardare l'indagine in merito alla struttura delle fonti di finanziamento e all'equilibrio tra queste ultime ed i fabbisogni ([326]).

Affinché questo tipo di analisi sia completa, deve essere svolta attraverso due tipologie di strumenti, ovvero gli indici, capaci di approfondire la situazione statica dell'azienda, e i flussi finanziari, oggetto del capitolo successivo, che indagano in un'ottica dinamica la condizione dell'azienda in analisi.

Gli indici finanziario-patrimoniali possono essere ulteriormente distinti a seconda che essi approfondiscano la struttura o la situazione finanziaria e patrimoniale ([327]).

<u>Indici di struttura finanziaria e patrimoniale</u>

L'analisi della struttura finanziaria e patrimoniale riguarda le *"modalità di composizione degli investimenti e delle fonti di finanziamento"* ([328]), oltre che le relazioni che si stabiliscono tra i vari fondi di bilancio (attivi e passivi) ed il capitale totale (considerato nella veste di finanziamenti o investimenti globali) ([329]).

Questa analisi concerne, dunque, la morfologia del patrimonio attraverso lo studio:

- della composizione degli impieghi e delle fonti
- del grado di indipendenza finanziaria

[326] SOSTERO U., BUTTIGNON F., *op. cit.*, p. 161.
[327] I suddetti indici possono essere distinti anche sulla base dell'orizzonte temporale dell'equilibrio che si desidera analizzare (AVI M. S., Bilancio riclassificato, cit., pp. 169-177); in questa sede, però, si è optato per una distinzione differente (MELIS G., *op. cit.*, pp.79-98, FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, pp. 127-176). Ad ogni modo, attraverso questa distinzione, la dimensione temporale dei vari indici è ugualmente desumibile.
[328] MELIS G., *op. cit.*, p. 80.
[329] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 127.

- della solidità patrimoniale

La *composizione degli impieghi e delle fonti* pone l'attenzione sul loro grado di elasticità o di rigidità. Gli indici che indagano questo aspetto hanno l'obiettivo di misurare il peso dei microaggregati dell'attivo e del passivo rispetto al capitale investito, esprimendo questo rapporto in termini percentuali, allo scopo di formulare dei giudizi in merito all'elasticità o alla rigidità della gestione. Queste analisi mirano a *"giudicare se la struttura finanziaria-patrimoniale dell'impresa può resistere a perturbazioni provocate da fenomeni ambientali"* ([330]). Infatti, l'elasticità della gestione corrisponde alla capacità dell'impresa di rispondere in modo tempestivo ai mutamenti dell'ambiente, mentre la rigidità è indicativa del fatto che l'azienda non è in grado di adattarsi facilmente a questi cambiamenti ([331]). Pertanto, i concetti di elasticità e di rigidità si collegano all'orizzonte temporale di riferimento dell'aggregato posto a rapporto con il capitale investito (attivo o passivo a breve o a lungo termine).

Gli indici relativi alla composizione degli impieghi sono i seguenti:

$$Indice\ di\ elasticità\ \ dell'attivo = \frac{Attivo\ \ a\ breve}{Capitale\ \ Investito}$$

$$Indice\ di\ rigidità\ dell'attivo = \frac{Attivo\ \ a\ lungo}{Capitale\ \ Investito}$$

Per quanto non esista un giudizio assoluto o un parametro di riferimento standard per giudicare correttamente la struttura finanziaria patrimoniale attraverso questi indici ([332]), si può affermare che essa è migliore quanto più alta è l'elasticità dell'attivo e quindi quanto più bassa è la sua rigidità. Infatti la prevalenza di impieghi a breve evidenzia l'attitudine dell'impresa ad adattarsi ai mutamenti esterni grazie al contributo delle attività a breve termine che si rendono disponibili per trasformarsi in

[330] MELLA P., *Indici di bilancio. Logica e procedura dell'analisi*, Pirola Editore, Milano, 1989, p. 182.
[331] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 200.
[332] In quanto "i giudizi sull'elasticità e sulla rigidità degli impiaghi vanno riferiti alla specifica situazione aziendale di cui configurano le modalità operative. È normale, ad esempio, che un'impresa industriale presenti un grado di rigidità degli impieghi superiore rispetto a quello di un'impresa mercantile", MELIS G., *op. cit.*, p. 81. "Tuttavia non esistono parametri di riferimento standard a cui far riferimento in sede di analisi dei dati ma deve, piuttosto, essere valutata adeguatamente la specifica situazione aziendale: è logico, infatti, che un'impresa di servizi presenti un grado di elasticità dell'attivo più elevato di un'impresa che, al contrario, operi nel settore industriale. […] Si fa notare inoltre che valori difformi da quelli di settore evidenziano non tanto situazioni patologiche o di pericolo in atto, quanto piuttosto un maggiore rischio potenziale per l'impresa di non riuscire a riorganizzarsi facilmente al mutamento della situazione ambientale", AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 201.

denaro entro l'esercizio ([333]). Al contrario, la presenza di impieghi che si trasformeranno in mezzi liquidi oltre i 365 giorni segnala la difficoltà da parte dell'impresa di adattarsi ai mutamenti esterni in quanto la loro trasformazione in denaro liquido avverrà, appunto, oltre l'esercizio, influenzando così i rischi finanziari ed economici connessi alla gestione aziendale.

È importante segnalare come, in assenza di voci a sé stanti, la somma dei due indici è pari ad 1 e quindi essi sono inversamente proporzionali ([334]).

Come è già stato affermato, la configurazione degli indici può lievemente differire a seconda del metodo di riaggregazione dei dati di bilancio per cui si è optato. Nel caso specifico degli indici appena analizzati è frequente riscontrare al numeratore dell'indice di elasticità dell'attivo la somma delle liquidità immediate, delle liquidità differite e delle disponibilità. Ciò avviene perché nello schema sintetico dello stato patrimoniale riclassificato secondo il criterio finanziario utilizzato da moltissimi autori l'attivo corrente (l'attivo a breve) annovera al proprio interno solo queste tre voci, tralasciando l'attivo a breve patrimoniale e gli anticipi a fornitori commerciali ([335]). Per quel che concerne l'indice di rigidità dell'attivo, invece, spesso il suo numeratore presenta la nomenclatura "attivo immobilizzato", coerentemente con lo schema sintetico utilizzato. Ad ogni modo, dato che gli indici in questione (schema riclassificatorio sintetico) al numeratore riportano dei macro aggregati la cui effettiva composizione è analoga a quella che avrebbero nello schema analitico (trattandosi sempre del totale delle passività esigibili e delle attività liquidabili entro o oltre l'esercizio), la differenza tra gli indici derivanti dall'uno o dall'altro schema è puramente semantica.

Ciò che l'utilizzo dello schema riclassificatorio finanziario analitico per lo stato patrimoniale permette al contrario di quello sintetico, è di evidenziare l'elasticità o la rigidità dei sub-aggregati che compongono l'attivo a breve e l'attivo a lungo, compresi quelli che non vengono calcolati nello schema sintetico ([336]). Ecco gli indici che si possono così individuare:

$$Indice\ di\ elasticità\ \ delle\ liquidità\ = \frac{Liq.imm. + Liq.diff.}{Capitale\ \ Investito}$$

[333] MELIS G., *op. cit.*, p. 81.
[334] Un esempio: totale attivo a breve = 61.668; totale attivo a lungo = 491.820; voci a sé stanti = 600. Capitale investito = 554.088. Indice di elasticità dell'attivo = 61.688/554.088 = 11,13 %. Indice di rigidità dell'attivo = 491.820/554.088 = 88,76%. 11,13% + 88,76% = 99,89%. La differenza di 0,11 dipende dall'esistenza delle voci a sé stanti (600/554.088 = 0,11).
[335] Cfr. FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 129; MELIS G., *op. cit.*, pp. 80-81. Per un approfondimento delle differenze tra gli schemi di riclassificazione, si rinvia al Capitolo 2.
[336] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., pp. 199-200.

Questo indice indaga l'incidenza *"degli investimenti che conferiscono caratteristica di liquidità al capitale investito"* ([337]), facendo risaltare così la porzione di impieghi dotata di elevata liquidità. Questo indice può essere chiamato anche "Indice di elasticità della liquidità totale", per poterlo distinguere dall'"Indice di elasticità delle liquidità immediate" ([338]):

$$Indice\ di\ elasticità\ \ delle\ liquidità\ immediate = \frac{Liquidità\ \ immediate}{Capitale\ \ Investito}$$

L'indice appena esposto evidenzia il peso degli impieghi caratterizzati dal più alto grado di liquidità.

$$Indice\ di\ elasticità\ \ delle\ disponibilità = \frac{Disponibilità}{Capitale\ \ Investito}$$

$$Indice\ di\ elasticità\ \ dell'attivo\ patrimoniale = \frac{Attivo\ a\ breve\ patrimoniale}{Capitale\ \ Investito}$$

$$Indice\ di\ rigidità\ \ dell'attivo\ materiale = \frac{Attivo\ a\ lungo\ materiale}{Capitale\ \ Investito}$$

$$Indice\ di\ rigidità\ \ dell'attivo\ immateriale = \frac{Attivo\ a\ lungo\ immateriale}{Capitale\ \ Investito}$$

$$Indice\ di\ rigidità\ \ dell'attivo\ creditizio = \frac{Attivo\ a\ lungo\ creditizio}{Capitale\ \ Investito}$$

$$Indice\ di\ rigidità\ \ dell'attivo\ patrimoniale = \frac{Attivo\ a\ lungo\ patrimoniale}{Capitale\ \ Investito}$$

Tramite questi indici analitici è possibile effettuare un'indagine più approfondita dei risultati ottenuti con i due indici "generali" precedentemente presentati (elasticità dell'attivo e rigidità dell'attivo).

A parere di chi scrive, potrebbe essere utile come approfondimento ulteriore degli indici di elasticità e rigidità dell'attivo, la costruzione di indici analoghi ai precedenti dove però il denominatore non sia il totale del capitale investito, bensì il totale dell'aggregato di riferimento, ovvero il totale dell'attivo a breve o dell'attivo a lungo (es. disponibilità/attivo a breve). In questo modo si possono individuare gli "Indici di composizione dell'attivo a breve":

$$\frac{Liquidità\ \ immediate}{Attivo\ a\ breve};\frac{Liquidità\ \ differite}{Attivo\ a\ breve};\frac{Disponibilità}{Attivo\ a\ breve};\frac{Attivo\ a\ breve\ patrimoniale}{Attivo\ a\ breve}$$

[337] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 131.
[338] Cfr. CARAMIELLO C., *Indici di bilancio*, cit., pp. 262-263.

e gli "Indici di composizione dell'attivo a lungo:

$$\frac{Attivo\ a\ lungo\ materiale}{Attivo\ a\ breve};\frac{Attivo\ a\ lungo\ immat.}{Attivo\ a\ breve};\frac{Attivo\ a\ lungo\ cred.}{Attivo\ a\ breve};\frac{Attivo\ a\ lungo\ patr.}{Attivo\ a\ breve}$$

Una simile indagine può essere interessante in quanto fornisce un'informazione complementare a quella fornita dagli indici precedenti. Infatti ad esempio rapportare le disponibilità all'attivo a breve permette di comprendere quanto delle attività a breve sia "bloccato" a magazzino (ed eventualmente sottoposto a rischio di vendita) rispetto a quanto dell'attivo a breve sia effettivamente sotto forma di denaro contante (liquidità immediate/attivo a breve). Un'informazione così espressa riesce a tradurre in una dimensione differente quella fornita dall'indice di elasticità dell'attivo, anche se non può assolutamente sostituire quest'ultima. Infatti se l'elasticità dell'attivo mira a cogliere la capacità dell'impresa ad adattarsi ai mutamenti dell'ambiente esterno grazie al contributo delle attività a breve che entro l'esercizio dovrebbero diventare denaro liquido, allora l'informazione sintetica dell'indice di elasticità dell'attivo merita di essere completata proprio attraverso il rapporto fra le disponibilità e l'attivo a breve stesso in modo tale da poter cogliere con immediatezza quale sia la porzione di attivo a breve che, al contrario delle liquidità immediate e differite, necessita da parte dell'azienda delle attività contrattuali e di vendita il cui esito (liquidabilità entro 365 giorni) potrebbe non essere certo. Le stesse considerazioni valgono anche per l'attivo a breve patrimoniale ([339]). Pertanto, per quel che concerne gli indici di composizione dell'attivo a breve, la loro rilevanza si basa proprio sulla loro capacità di integrare ed eventualmente "ridimensionare" il risultato fornito dall'indice di elasticità dell'attivo informando quale sia il peso, all'interno di quest'ultimo, delle "liquidità potenziali" presenti nell'attivo a breve. A tal proposito si rinvia anche all'"Indice di disponibilità" trattato successivamente.

Anche l'analisi degli indici di composizione dell'attivo a lungo è utile per integrare l'indice di rigidità dell'attivo, soprattutto per quel che concerne la differenza tra il rapporto tra l'attivo a lungo creditizio e l'attivo a lungo termine e il rapporto tra le altre voci confrontate con l'attivo a lungo termine. In questo modo è possibile comprendere quanto delle rigidità dell'attivo dipenda da soggetti esterni all'azienda e

[339] I rapporti tra liquidità immediate e attivo a breve da una parte, e liquidità differite e attivo a breve dall'altra, possono essere sì calcolati per completezza informativa, anche se il fulcro della questione in questo punto presentata è proprio la necessità di integrare i risultati dell'indice di elasticità dell'attivo attraverso indici che identifichino al suo interno il peso delle voci che presentano un rischio di non liquidabilità, cioè le disponibilità e l'attivo a breve patrimoniale.

quanto invece dipenda dal suo ciclo produttivo (attivo a lungo materiale e immateriale) e dalle proprie scelte di investimento pluriennale (attivo a lungo patrimoniale).

Esiste un ulteriore indice che si collega alla composizione degli impieghi, ovvero il "Grado di invecchiamento degli immobilizzi", detto anche "Grado di ammortamento (patrimoniale)" ([340]):

$$Grado\ di\ invecchiamento\ degli\ immobilizzi = \frac{F.di\ ammortamento}{Att.a\ lungo\ materiale + Att.a\ lungo\ immateriale}$$

In questa sede si è scelto di riportare questo *ratio* non tanto a causa della sua utilità, quanto invece per evidenziare come la sua interpretazione ed il suo utilizzo debbano essere effettuati con le dovute attenzioni. Molti autori riportano questo indice affermando che esso *"permette un primo livello di analisi qualitativa del capitale relativamente all'età media (contabile) degli investimenti assoggettati a procedure di ammortamento*" ([341]). A parere di chi scrive, però, ciò non è del tutto corretto e, anzi, può favorire delle interpretazioni erronee e fuorvianti. Infatti è sufficiente pensare a quei beni obsoleti che, spesso, vengono mantenuti in azienda poiché il loro smaltimento farebbe sorgere degli elevati costi. In questo caso, dato che il bene rimane all'interno dell'azienda, i conti relativi al suo valore contabile lordo e al suo fondo ammortamento non possono essere eliminati, per quanto i loro ammontari si equivalgano. Se in una tale situazione si desiderasse calcolare l'indice in analisi, il suo risultato sarebbe influenzato dal valore connesso ai beni obsoleti "ineliminabili": esso sarebbe tanto più elevato quanto maggiore è il loro peso rispetto al totale dei cespiti, evidenziando in questo modo una grande anzianità degli immobilizzi. Al contrario, se il bene obsoleto in questione venisse eliminato, l'indice darebbe un risultato inferiore, evidenziando una più bassa anzianità dei cespiti in uso. Ecco dunque che l'interpretazione di questo indice presenta non poche difficoltà nel caso in cui sia presente questo tipo di beni inutilizzati all'interno dell'impresa ([342]); inoltre, a causa della superficialità dell'indagine che questo *ratio* permette, a parere di chi scrive esso non presenta una grande utilità.

---

[340] Cfr. FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, pp. 132-133; MELIS. G., *op. cit.*, p. 86; AVI M. S., *Financial analysis*, cit., pp. 203-204.

[341] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, 133. Cfr. PAGANELLI O, *Valutazioni delle aziende e analisi di bilancio*, cit., p., 170.

[342] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 204. In questa sede l'autrice fornisce un esempio numerico chiarificatore: "Si supponga che un'azienda abbia beni pluriennali con valore contabile lordo pari a 110 e il fondo ammortamento ammontante a 101. Si ipotizzi che sia presente in impresa un bene, valore storico 100, completamente ammortizzato, non più in uso che compare in bilancio solo perché l'impresa non vuole accollarsi i costi per lo smaltimento. In tale realtà l'indice qui analizzato ammonta a 0,92 (92%), Se invece l'azienda avesse eliminato il bene, i valori contabili sarebbero i seguenti: valore storico totale 10, fondo ammortamento 1. In tale caso l'indice raggiungerebbe il valore di 0,10 (10%). È evidente come, a

Anche per le fonti è possibile calcolare degli indici che approfondiscano la loro elasticità o la loro rigidità. Anche in questo caso, come per gli impieghi, si identificano dei *ratio* "generali" che è possibile approfondire attraverso lo studio degli analoghi indici aventi al numeratore i loro sub-aggregati.

$$Indice\ di\ elasticità\ \ del\ \ passivo = \frac{Passivo\ a\ breve}{Totale\ \ a\ \ pareggio\ \ (con\ voci\ a\ sè\ stanti)}$$

$$Indice\ di\ rigidità\ \ del\ \ passivo = \frac{Passivo\ a\ lungo\ +\ Patrimonio\ \ Netto}{Totale\ \ a\ \ pareggio\ \ (con\ voci\ a\ sè\ stanti)}$$

La valutazione di questi indici deve essere effettuata attraverso il loro confronto con quelli relativi alla composizione degli impieghi poiché la struttura finanziaria va analizzata tenendo presenti le relazioni che esistono *"tra classi di impieghi e classi di fonti per verificare la correttezza delle scelte effettuate per finanziare gli investimenti"* ([343]). Per valutare l'equilibrio della struttura finanziaria, dunque, è necessario determinare la coerenza tra l'orizzonte temporale dei fabbisogni derivanti dagli investimenti effettuati e quello delle fonti di finanziamento.

Pertanto, anche se non è possibile per i motivi appena esposti evidenziare un parametro standard di riferimento per i *ratio* di elasticità e di rigidità del passivo, una condizione adeguata per la struttura finanziaria-patrimoniale dell'impresa è quella secondo cui la rigidità del passivo sia elevata e viceversa per la sua elasticità ([344]). Infatti un'alta rigidità del passivo può identificare una situazione di tranquillità finanziaria per l'impresa, in quanto essa può godere di una maggior disponibilità monetaria grazie alla concessione di finanziamenti che dovranno essere rimborsati nel medio-lungo termine ([345]); l'elevata elasticità, invece, può portare a delle forti asincronie di cassa nel caso in cui a queste uscite non corrispondano entrate. Ciò che è importante effettuare, dunque, è il raffronto di questi indici con quelli relativi alle poste attive.

---

livello superficiale, le due realtà appaiano completamente diverse. Potrebbe infatti sembrare che, nel primo caso, l'impresa abbia beni con elevata anzianità mentre nella seconda ipotesi, l'azienda possieda beni quasi nuovi" .

[343] MELIS G., *op. cit.*, p. 82.

[344] MELLA P., *Indici di bilancio*, cit., p. 183; MELIS G., *op. cit.*, p. 82.

[345] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 202.

I due indici di cui sopra possono essere approfonditi anche tramite i seguenti ([346]):

$$Peso\ del\ capitale\ proprio = \frac{Patrimonio\ Netto}{Totale\ a\ pareggio\ (con\ voci\ a\ sè\ stanti)}$$

$$Peso\ del\ capitale\ di\ terzi = \frac{Passivo\ a\ lungo + Passivo\ a\ breve}{Totale\ a\ pareggio\ (con\ voci\ a\ sè\ stanti)}$$

Questi due indici si collegano anche al concetto di indipendenza finanziaria che verrà trattato a breve.

Per approfondire i risultati conseguiti nei due indici relativi all'elasticità e alla rigidità delle poste del passivo, è possibile calcolare dei ratio che, analogamente a come si è fatto per gli impieghi, abbiano come numeratore i sub-aggregati presenti nelle fonti (ambito finanziario, tributario e non finanziario).

$$Indice\ di\ elasticità\ del\ passivo\ finanziario = \frac{Passivo\ a\ breve\ finanziario}{Totale\ a\ pareggio\ (con\ voci\ a\ sè\ stanti)}$$

$$Indice\ di\ elasticità\ del\ passivo\ tributario = \frac{Passivo\ a\ breve\ tributario}{Totale\ a\ pareggio\ (con\ voci\ a\ sè\ stanti)}$$

$$Indice\ di\ elasticità\ del\ passivo\ non\ fin. = \frac{Passivo\ a\ breve\ non\ fin.}{Totale\ a\ pareggio\ (con\ voci\ a\ sè\ stanti)}$$

$$Indice\ di\ rigidità\ del\ passivo\ finanziario = \frac{Passivo\ a\ lungo\ finanziario}{Totale\ a\ pareggio\ (con\ voci\ a\ sè\ stanti)}$$

$$Indice\ di\ rigidità\ del\ passivo\ tributario = \frac{Passivo\ a\ lungo\ tributario}{Totale\ a\ pareggio\ (con\ voci\ a\ sè\ stanti)}$$

$$Indice\ di\ rigidità\ del\ passivo\ non\ fin. = \frac{Passivo\ a\ lungo\ non\ fin.}{Totale\ a\ pareggio\ (con\ voci\ a\ sè\ stanti)}$$

Questi indici possono essere utili per comprendere quali siano le cause analitiche che hanno influenzato il risultato dell'elasticità e della rigidità del passivo.

Un'ulteriore categoria di indici che consente l'analisi della struttura finanziaria di una azienda è quella dei *ratio* che indagano il suo *grado di indipendenza finanziaria*. Un'impresa ottiene le risorse di cui necessita per finanziare la propria gestione attraverso due fonti principali: il capitale proprio, *"inteso come capitale d'apporto e utili reinvestiti"* ([347]), ed il capitale di terzi, che si sostanzia nell'indebitamento (a breve,

[346] Rielaborazione da FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 131-132.
[347] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 134.

medio e lungo termine) ([348]). Queste due fonti di "approvvigionamento" di capitale sono strettamente complementari; pertanto, una corretta e concreta gestione d'impresa prevede la ricerca costante di un mix ottimale tra di esse, in modo tale da minimizzare il costo del capitale senza pregiudicare le relazioni che sussistono tra finanziamenti ed investimenti ([349]).

In quest'ottica l'indice che risulta particolarmente importante è il cosiddetto "Indice di indipendenza finanziaria", altresì detto "Quoziente di autonomia finanziaria", che è suscettibile di varie configurazioni:

$$Indice\ di\ indipendenza\ finanziaria = \frac{Patrimonio\ Netto}{Capitale\ Investito}$$

Questo indice esprime il peso dei mezzi propri rispetto al totale dei finanziamenti ([350]). Può assumere un valore che va da 0 (situazione di totale dipendenza finanziaria, perché ciò sta a significare che i mezzi propri, identificati dal patrimonio netto, sono pari a 0) a 1, che identifica una situazione di totale indipendenza finanziaria, in quanto il patrimonio netto verrebbe a coincidere col valore del capitale investito (massima stabilità strutturale in quanto la somma delle passività a breve e di quelle a lungo sono pari a zero, e quindi i mezzi propri sono l'unica fonte di finanziamento dell'azienda) ([351]). La situazione in cui il totale degli investimenti viene finanziato solamente attraverso i mezzi propri dell'azienda non può essere valutata totalmente in modo positivo, in quanto essa è sintomatica di uno scarso sfruttamento da parte dell'azienda stessa della sua capacità di credito (si veda il "Rapporto di indebitamento" trattato successivamente).

Per questo *ratio* sono stati individuati dei valori aventi funzione di "standard orientativi", compresi tra i valori limite 0 e 1 ([352]). Questi parametri di riferimento sono

---

[348] PAGANELLI O., *Valutazione delle aziende e analisi di bilancio*, cit., p. 171.

[349] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 134. Questi due tipi di finanziamento, pertanto, sono sempre presenti in azienda. "Il capitale proprio assicura autonomia finanziaria all'impresa e rappresenta uno dei presupposti per ottenere credito. Il capitale di terzi consente di allargare le risorse disponibili e, in date circostanze, di migliorare la redditività del capitale proprio. A questo proposito va richiamata […] l'azione svolta dall'indebitamento («leva finanziaria») allorquando la redditività del capitale investito è maggiore dell'onerosità del capitale di terzi", PAGANELLI O., *Valutazione delle aziende e analisi di bilancio*, cit., p. 171. Pertanto, come è stato correttamente affermato da Grémillet, l'equilibrio tra queste due fonti scaturisce da un arbitraggio permanente tra le esigenze di redditività e quelle di sicurezza finanziaria (*ibid.*). Per quel che concerne la leva finanziaria, si rimanda alla trattazione successiva.

[350] Vale la pena sottolineare che il capitale investito coincide con il totale a pareggio, ovviamente.

[351] Per semplicità non vengono considerati i casi di deficit patrimoniale relativi al caso in cui il patrimonio netto assuma valori inferiori a 0.

[352] Cfr. PAGANELLI O., *Valutazione delle aziende e analisi di bilancio*, cit., p. 173; FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 135; MOISSON M., *Come effettuare la gestione finanziaria di*

stati formulati a seguito di ricerche empiriche ma non devono essere intesi come standard assoluti, bensì vanno interpretati alla luce dei vari contesti di riferimento ([353]).

Tabella 21 – Standard orientativi per l'indice di indipendenza finanziaria

Valore indice	Situazione	Commento
0 – 0,33	«Pericolo»	Struttura finanziaria molto fragile e precaria. È necessario indagare le eventuali problematiche strutturali
0,34 – 0,55	«Vigilanza»	Struttura finanziaria potenzialmente fragile. È necessario indagare le evoluzioni passate ed i possibili sviluppi. È importante sorvegliare la struttura finanziaria.
0,56 – 0,66	«Norma»	La struttura finanziaria è equilibrata. Può essere utile valutare la stabilità del contesto in cui opera l'azienda e le sue possibili espansioni.
0,67 - 1	«Espansione»	Struttura finanziaria con notevoli possibilità di sviluppo. Sono possibili anche delle espansioni future.

Fonte: rielaborazione da autori vari. Vedi nota [352].

Un'altra configurazione dell'indice appena analizzato è la seguente:

$$Indice\ di\ indipendenza\ finanziaria = \frac{Patrimonio\ Netto}{Passività\ a\ lungo + Passività\ a\ breve}$$

Questo indice esprime il rapporto tra i mezzi propri ed i mezzi di terzi e per questo esso mira a *"riflettere l'attitudine dell'impresa ad operare in condizioni di relativa indipendenza nei confronti dei creditori e, per certi aspetti, la sua capacità di indebitamento"* ([354]). I valori che può assumere vanno da 0, indicativo dell'assenza di capitale proprio (e quindi di totale dipendenza finanziaria), a 1, indicativo di parità tra i mezzi propri ed i mezzi di terzi, e da 1 in poi per indicare le situazioni in cui il capitale proprio è via via sempre maggiore rispetto a quello di terzi.

Vale la pena sottolineare un ultimo concetto. Le due configurazioni dell'indice di indipendenza finanziaria appena presentate costituiscono il reciproco matematico

---

un'impresa, Franco Angeli Editore, Milano, 1970, pp. 56-57; FERRERO G., DEZZANI F., *Manuale delle analisi di bilancio: indici e flussi*, Giuffrè Editore, Milano, 1979, p. 168-169; CATTANEO M., *Analisi finanziaria e di bilancio. Teoria e tecnica nella concessione del credito*, ETAS, Milano, 1973, pp. 29-30.

[353] "Occorre inoltre rammentare che gli indicatori in esame non possono essere interpretati al di fuori del loro contesto di applicazione. In tal senso la lettura della tabella deve essere «rivisitata» anche alla luce delle diverse tipologie di aziende che si intendono studiare; i valori standard dovranno quindi subire importanti rettifiche allorquando si parli, ad esempio, di aziende erogatrici di servizi, caratterizzate, per loro natura, da strutture patrimoniali diverse rispetto a quelle delle aziende di produzione di beni" FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 135. Inoltre "I valori indicati non tengono conto della struttura degli investimenti operati dall'impresa e questo è certamente il loro maggiore limite. Gli autori che si sono occupati di questo argomento precisano molto opportunamente che si tratta di termini di riferimento generici, da interpretare con notevole flessibilità in rapporto alle concrete circostanze. In confini fra zona e zona sono in ogni caso largamente approssimativi", PAGANELLI O., *Valutazione delle aziende e analisi di bilancio*, cit., p. 173.

[354] PAGANELLI O., *Valutazione delle aziende e analisi di bilancio*, cit., p. 172.

([355]) delle due configurazioni dell'indice che verrà successivamente analizzato ("Rapporto di indebitamento"), con la conseguenza che il loro significato è, per l'appunto, reciproco ([356]).

L'analisi dell'indipendenza finanziaria viene completata attraverso un indice estremamente importante, ovvero il cosiddetto "Rapporto di indebitamento", anch'esso suscettibile di due configurazioni che riflettono le due appena presentate :

$$Rapporto\ di\ indebitamento = \frac{Passività\ a\ lungo + Passività\ a\ breve}{Patrimonio\ \ Netto}$$

$$Rapporto\ di\ indebitamento = \frac{Capitale\ \ Investito}{Patrimonio\ \ Netto}$$

La prima configurazione dell'indice di indebitamento (la forma "diretta" del quoziente) presenta il rapporto tra il totale i mezzi di terzi ([357]) ed i mezzi propri, rappresentati dal patrimonio netto.

La seconda configurazione, invece, denominata spesso come "forma indiretta", è data dal rapporto tra il totale del capitale investito ed il capitale proprio. Così formulato, questo *ratio* evidenzia quanto capitale investito (e quindi quanti impieghi) viene finanziato grazie alle fonti interne all'azienda, esprimendo parallelamente così la proporzione che sussiste fra *"l'intera massa dei finanziamenti attinti dall'impresa e la parte di essi rappresentata dal capitale proprio"* ([358]).

In entrambe le configurazioni, valori crescenti corrispondono ad un maggior livello di indebitamento (in quanto il denominatore dei *ratio* in analisi assumerebbe valori via via inferiori) e quindi una maggiore dipendenza finanziaria da terzi ([359]). Ciò dipende dal fatto che la necessità di effettuare il pareggio di bilancio, anche nel caso in cui il patrimonio netto presenti dei valori bassi, implica un maggior ammontare di debiti nei confronti di terzi, e viceversa.

Anche per questo indice non esiste un parametro di riferimento standard, poiché per valutarne la consistenza è necessario fare riferimento alle peculiari condizioni

---

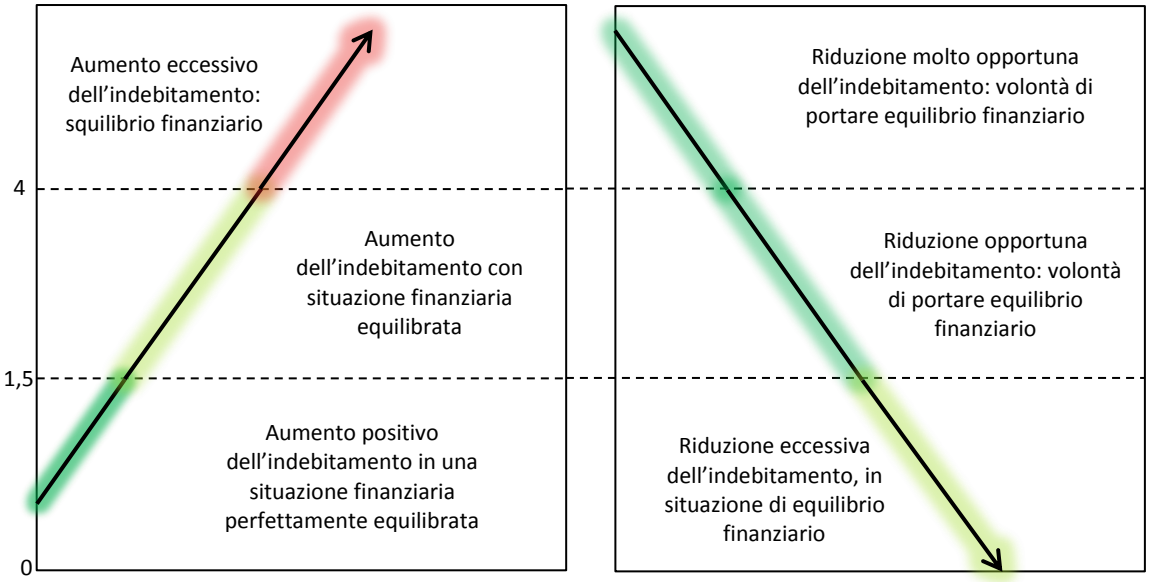
[355] Il reciproco matematico di un numero X consiste in quel numero che, moltiplicato per X stesso, dà come risultato 1.
[356] PAGANELLI O., *Valutazione delle aziende e analisi di bilancio*, cit., p. 173-174.
[357] Il numeratore della forma diretta del rapporto di indebitamento può avere varie configurazioni, tutte reciprocamente analoghe; i mezzi di terzi infatti possono essere espressi come la somma delle passività (breve + lungo) o come la differenza tra il totale a pareggio (che coincide con il capitale investito) ed il patrimonio netto.
[358] PAGANELLI O., *Valutazione delle aziende e analisi di bilancio*, cit., p. 137.
[359] MELIS G., *op. cit.*, p. 87.

dell'azienda oggetto in analisi, nonché alla situazione del settore in cui essa opera ([360]). Nonostante ciò, gli analisti finanziari hanno individuato un valore "soglia" per la forma indiretta del rapporto di indebitamento: esso è compreso tra 3 e 4 ([361]). Oltre a questo valore si verificherebbe un aumento eccessivo dell'indebitamento che potrebbe portare ad un importante squilibrio finanziario.

È bene osservare che avere dei valori particolarmente bassi per questo indice indica sì una situazione finanziaria ottimale, ma caratterizzata da uno scarso sfruttamento da parte dell'azienda *"della propria capacità di credito e, di conseguenza, della propria attitudine a svilupparsi"* ([362]).

In conclusione, per valutare i risultati ottenuti dall'impresa per questo indice, non è sufficiente osservarne l'andamento, dove l'aumento corrisponde ad un maggiore indebitamento e viceversa per la diminuzione. Al contrario, una corretta valutazione di questo *ratio* necessita di essere completata attraverso le considerazioni desumibili dal confronto tra il suo trend, il valore del parametro "standard" ed i riferimenti che si collegano ad una adeguata politica finanziaria ([363]). Di seguito si riporta uno schema riassuntivo e sintetico per valutare il rapporto di indebitamento (formula indiretta):

Figura 14 – Valutazione dell'andamento del rapporto di indebitamento (formula indiretta)



Fonte: rielaborazione da AVI M. S., *Financial analysis*, cit., pp. 209-210.

[360] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 207. Per quel che concerne la valutazione delle condizioni in cui opera l'azienda è importante analizzare "la natura dei soggetti che apportano capitale proprio e dello standing finanziario che è loro riconosciuto dai mercati, in relazione alle prospettive economiche dell'attività aziendale, alla solidità patrimoniale, ai rapporti in essere con le istituzioni creditizie, ecc", MELIS G., *op. cit.*, pp. 87-88.
[361] Cfr. MELIS G., *op. cit.*, p. 87; AVI M. S., *Financial analysis*, cit., pp. 207-209.
[362] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 208.
[363] *Ivi*, pp. 208-209.

Come ultimo aspetto collegato alla struttura finanziaria – patrimoniale vi è la *solidità patrimoniale*. Essa viene indagata in riferimento al capitale proprio e, più precisamente, *"individuando le relazioni che intercorrono tra questo ed il capitale nominale o sociale"* ([364]).

L'indice principale in questo ambito è l'"Indice di solidità del capitale sociale", detto anche "Indice di solidità del patrimonio", la cui formula è la seguente:

$$Indice\ di\ solidità\ del\ capitale\ sociale = \frac{Patrimonio\ Netto}{Capitale\ Sociale}$$

Questo *ratio* corrisponde al rapporto tra il valore complessivo del patrimonio netto ed il capitale sociale ed evidenzia la capacità dell'impresa di rafforzare la propria dotazione patrimoniale ([365]); esso inoltre esprime il peso delle componenti del patrimonio netto diverse dal capitale d'apporto, oltre che le *"poliedriche condizioni"* che hanno generato la differenza tra queste stesse componenti ed il capitale sociale ([366]).

Maggiore è il valore assunto da questo indice, maggiori sono le componenti del patrimonio netto alternative al capitale sociale che fungono da cuscinetto di protezione dalle perdite d'esercizio nei confronti del capitale sociale stesso.

Il limite minimo di solidità del patrimonio corrisponde al cosiddetto *"livello primordiale"* ([367]), altresì detto "livello 1", che caratterizza le fasi iniziali della gestione di una azienda, dove il patrimonio netto coincide fisiologicamente con il capitale sociale. Chiaro è che il *ratio* in questione può assumere valore pari a 1 anche in momenti differenti alla costituzione dell'azienda e, in tal caso, sarebbe espressione dell'utilizzo delle riserve accantonate, sottintendendo così una situazione di tipo patologico (a prescindere dal caso di totale capitalizzazione) ([368]).

Nei momenti successivi alla nascita di un'azienda, il valore di questo *ratio* può scostarsi dal livello primordiale, sia positivamente che negativamente, a seconda che vi siano rispettivamente delle integrazioni (es. accantonamenti di utili in riserve, creazione di riserve di sovrapprezzo emissione azioni, creazione di riserve derivanti da rivalutazioni patrimoniali, …) o delle erosioni (es. sopportazione di perdite, utilizzo di riserve, svalutazioni patrimoniali, …) di patrimonio netto ([369]).

---

[364] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 136.
[365] MELIS G., *op. cit.*, p. 89.
[366] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 136.
[367] FERRERO G., DEZZANI F., *op. cit.*, p. 167.
[368] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 137.
[369] *Ibid.*

In alcuni casi è possibile riscontrare l'utilizzo del reciproco dell'indice qui presentato, denominato "Indice di capacità di creazione e mantenimento di ricchezza" ([370]):

$$Indice\ di\ capacità\ \ di\ creazione\ \ e\ mantenimento\ di\ ricchezza = \frac{Capitale\ \ Sociale}{Patrimonio\ \ Netto}$$

L'utilizzo di entrambi questi indici (indice di solidità del capitale sociale ed il suo reciproco) deve essere comunque molto attento in quanto le variazioni che possono intervenire al suo interno possono nascondere delle operazioni di impatto prettamente nullo. Basti pensare al caso in cui vi sia un passaggio di riserve a capitale sociale: in questo caso l'indice di solidità del capitale sociale diminuirebbe a causa del maggiore valore di quest'ultimo, identificando così un evento negativo, poichè ciò darebbe la parvenza che la proporzione tra le componenti di patrimonio netto alternative al capitale sociale e quest'ultimo sia peggiorata. A ben guardare, però, questa operazione è assolutamente neutra. Ecco perché l'analisi di questo indice non può assolutamente essere superficiale, bensì deve essere molto attenta.

Per queste stesse considerazioni non è possibile identificare un valore standard di riferimento per questo *ratio*.

Indici di situazione finanziaria

L'analisi della situazione finanziaria di un'impresa mira ad evidenziare la sua capacità di rispondere in maniera tempestiva ed economica agli impieghi finanziari in scadenza. La tempestività concerne la possibilità da parte dell'azienda di onorare gli impegni finanziari con puntualità e quindi attraverso il reperimento delle risorse finanziarie necessarie a questo scopo senza ritardi di alcuna sorta. L'economicità, invece, riguarda la possibilità di far fronte ai propri debiti tramite le risorse finanziare reperite attraverso flussi finanziari "normali" e non attraverso operazioni particolari potenzialmente capaci di minare l'economicità dell'impresa ([371]). Pertanto, l'analisi della situazione finanziaria *"riguarda le relazioni che si sono istituite, o che potenzialmente tenderanno a realizzarsi, tra le diverse classi di investimenti e le*

[370] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., pp. 205-206.

[371] MELIS G., *op. cit.*, p. 90. Per quel che concerne le minacce all'economicità dell'azienda, l'autore porta come esempio il caso in cui "la liquidità necessaria viene recuperate con un realizzo affrettato di beni aziendali che penalizza il risultato economico", *ibid*. Date queste considerazioni si comprende il legame tra la situazione finanziaria e quella economica. "L'efficienza finanziaria e quella economica non necessariamente coesistono. L'armonica relazione tra entrate ed uscite, ottenuta attraverso movimenti gestionali non «economicamente redditizi» è sintomo di una situazione finanziaria solo apparentemente efficiente, cui si accompagna un probabile squilibrio tra costi e ricavi che, se mantenuto nel tempo, non può che condizionare l'aspetto finanziario", FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 140.

corrispondenti classi di finanziamenti" ([372]); essa dunque ha lo scopo di fornire delle valutazioni in merito all'equilibrio tra le entrate e le uscite, equilibrio questo sul quale, appunto, è incentrata l'analisi finanziaria ([373]).

L'indagine in oggetto, dunque, cerca di analizzare le varie configurazioni che sono assunte dagli aggregati dello stato patrimoniale, studiando così i meccanismi di causa-effetto che hanno influenzato la loro determinazione e che ne condizioneranno anche la futura struttura.

La differenza che si può pertanto individuare tra gli indici che ricadono all'interno dell'analisi sulla situazione finanziaria e quelli invece relativi alla struttura finanziaria-patrimoniale, sta nel fatto che questi ultimi sono costituiti da rapporti tra poste della stessa sezione patrimoniale, mentre i *ratio* relativi alla situazione finanziaria nascono dal confronto tra gli elementi di una sezione del prospetto in analisi ed elementi della sezione opposta ([374]).

Tra gli impieghi e le fonti si devono instaurare, dunque, delle correlazioni di tipo temporale, vale a dire che dovrebbe esistere consonanza fra le risorse finanziarie prontamente disponibili e le fonti di finanziamento a breve scadenza, come fra le risorse finanziarie a lungo e le fonti da rimborsare oltre l'esercizio ([375]).

L'analisi della situazione finanziaria utilizza sia indici che margini capaci di indagare questo aspetto della gestione.

Un *ratio* particolarmente importante è il cosiddetto "Indice di disponibilità":

$$Indice\ di\ disponibilità = \frac{Attività\ a\ breve}{Passività\ a\ breve}$$

Questo indice, che viene definito anche "Current ratio" ([376]), permette un'indagine in merito alla capacità dell'impresa di soddisfare finanziariamente le esigenze della gestione corrente in quanto esso prende in considerazione le risorse a

---

[372] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 139. A tal proposito, Melis afferma: "L'analisi della situazione finanziaria dell'impresa si sviluppa attraverso il confronto fra le diverse classi di valori che compongono l'attivo circolante ed il passivo a breve del bilancio riclassificato secondo il criterio finanziario", MELIS G., *op. cit.*, p. 91. A parere di chi scrive, l'affermazione di Melis risulta incompleta in quanto una corretta analisi della situazione finanziaria non si sostanzia esclusivamente sullo studio del rapporto tra attività e passività a breve termine; al contrario, essa deve analizzare anche i rapporti che sussistono tra impieghi e fonti a lungo termine.
[373] AVI M. S., *Bilancio riclassificato*, cit., p. 169.
[374] FADDA L. FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 139.
[375] Cfr. *ivi*, p. 130; MELIS G., *op. cit.*, pp. 90-91.
[376] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 185; CARUSO E., *Come preparare e leggere un bilancio*, Tecniche Nuove Editore, Milano, 2007, p. 101.

breve di cui l'impresa dispone (si ricorda come nel modello in questa sede accettato l'attivo a breve sia composto di liquidità immediate, liquidità differite, disponibilità, attivo a breve patrimoniale e anticipi a fornitori commerciali) per fronteggiare gli impegni finanziari a breve termine. Il *ratio* in analisi dipende dall'elasticità dell'attivo e del passivo ([377]) e viene considerato il "*miglior strumento operativo utile al fine del monitoraggio dell'equilibrio finanziario a breve termine"* ([378]).

Effettuando un'analisi non approfondita di questo indice si potrebbe pensare che il valore capace di identificare una situazione di equilibrio finanziario nel breve termine sia 1, ovvero quando le attività a breve coincidano con le passività a breve. Al contrario, un valore di questo indice vicino all'unità segnala una situazione di criticità aziendale poiché per far fronte ai fabbisogni a breve che scaturiscono dall'imminente scadenza delle fonti, l'azienda in analisi deve riuscire a reperire le risorse finanziare necessarie pari alla parte dell'attivo a breve non costituita da risorse liquide ([379]).

Chiaro è, dunque, che *"è necessaria una notevole professionalità nell'interpretare questo indice"* ([380]) poiché esso comprende al suo interno due poste particolari, le disponibilità di magazzino e l'attivo a breve patrimoniale, che fanno sì che il numeratore del *ratio* in analisi esprima un concetto di *"liquidità potenziale"* ([381]). Infatti, se tutte le altre poste dell'attivo a breve identificano dei valori che saranno incassati senza alcuna azione da parte di quest'ultima ([382]), le disponibilità di magazzino e l'attivo a breve patrimoniale, affinché si trasformino in denaro, necessitano delle attività contrattuali e di vendita il cui esito non è prevedibile ([383]). Di conseguenza, dato che al numeratore questo *ratio* contiene degli elementi attivi che, per quanto siano caratterizzati da una durata breve, possono necessitare *"tempo e dispendio di risorse per trasformarsi in mezzi di pagamento"* come anche *"non trasformarsi in risorse liquide"*

---

[377] Ciò emerge osservando la seguente relazione: $\frac{Att.\ a\ breve}{Pass.\ a\ breve} = \frac{Att.\ a\ breve}{Cap.\ inv.} \cdot \frac{Cap.\ inv.}{Pass.\ a\ breve}$

Semplificando il capitale investito, come si può notare, si ottiene proprio l'indice di disponibilità.

[378] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 185.

[379] MELIS G., *op. cit.*, p. 93. In questo caso ci si riferisce alle giacenze di magazzino e alle attività patrimoniali a breve, come si vedrà poco più avanti.

[380] CARUSO E., *op. cit.*, p. 101.

[381] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.* p. 144.

[382] "Alla scadenza, il valore si trasforma [...] in entrata. A tale proposito si ricorda che i crediti, proprio per adeguare il valore storico all'effettivo ammontare che si presume di incassare, sono già indicati al netto del fondo svalutazione crediti", AVI M. S., *Financial analysis*, cit., pp. 185-186.

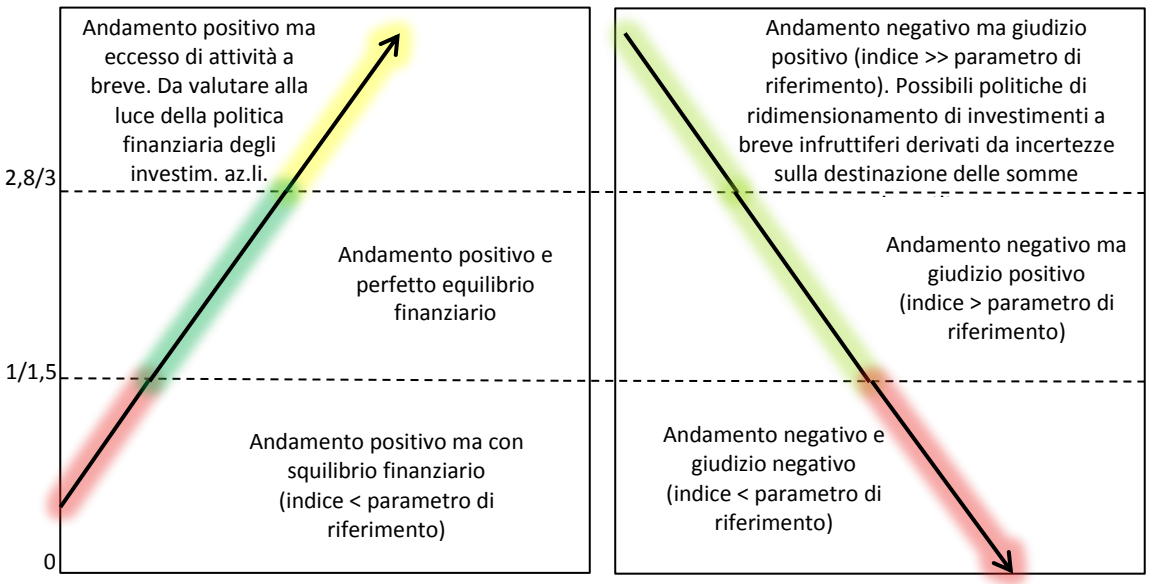
[383] Cfr. *ivi*, p. 186; "[…] le rimanenze di materie in magazzino che devono essere trasformati in prodotti, quindi in crediti, attraverso il processo di vendita e solo al termine del processo di riscossione del credito in liquidità prontamente disponibili", FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, pp. 144-145; "[…] il realizzo delle giacenze di magazzino si concretizza con la vendita e l'incasso del corrispettivo o del credito correlato con la vendita", MELIS G., *op. cit.*, p. 93.

([384]), allora vari autori riportano come parametro di riferimento il valore 1,5-2 ([385]), che costituisce uno standard "precauzionale", cioè un valore a funzione di margine di sicurezza che dovrebbe assicurare una disponibilità effettiva e non meramente potenziale.

Questo valore, però, merita una precisazione. Dato che il nocciolo della questione in questo caso sta nella presenza delle poste "anomale" quali le giacenze di magazzino e l'attivo a breve patrimoniale, chiaro è che il valore di riferimento può cambiare a seconda che tali poste siano o meno presenti all'interno della struttura aziendale. Quindi, nel caso in cui siano presenti scorte e attivo a breve patrimoniale il parametro di riferimento è 1,5-2, mentre nel caso in cui questi valori siano assenti, il parametro di riferimento è 1 ([386]).

La valutazione dei risultati relativi agli indici non può basarsi esclusivamente sugli standard di riferimento (che comunque devono essere valutati sulla base delle caratteristiche peculiari dell'azienda in oggetto), bensì è necessario che essa venga completata dallo studio dell'andamento dell'indice stesso nell'ambito aziendale. In generale, un aumento dell'indice di disponibilità identifica un rafforzamento dell'equilibrio finanziario, viceversa se il *ratio* in analisi diminuisce.

Figura 15 – Valutazione dell'andamento dell'indice di disponibilità



Fonte: rielaborazione da AVI M. S., *Financial analysis*, cit., pp. 188-189.

[384] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.* p. 145; AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 187.
[385] CARUSO E., *op. cit.*, p. 101; cfr. anche MELIS G., *op. cit.*, p. 93; FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.* p. 145; *et alii*. Avi, invece, riporta come valori di riferimento 1,5-2, affermando anche che "nella situazione italiana si riscontra una tendenza ad attestarsi verso il valore più basso, circostanza che comunque garantisce un equilibrio statico più che soddisfacente", AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 186.
[386] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 187.

Per concludere la trattazione dell'indice di disponibilità, merita menzione il cosiddetto "Margine di disponibilità":

$$Margine\ di\ disponibilità = Attività\ a\ breve - Passività\ a\ breve$$

Esso deriva dalla contrapposizione dei valori assoluti delle attività e delle passività a breve termine e fornisce informazioni sulla potenzialità da parte dell'impresa per quel che concerne la copertura dei propri impegni a breve termine attraverso l'utilizzo di risorse di durata analoga ([387]). Questo margine, dunque, può assumere valori sia negativi che positivi; se nel primo caso esso è chiaro segnale di squilibrio finanziario nel breve termine, il fatto che il margine in analisi assuma dei valori positivi non è necessariamente un sintomo di equilibrio finanziario e ciò è dovuto alle considerazioni effettuate in precedenza in merito alla necessità di avere un valore di attivo corrente maggiore rispetto a quello del passivo corrente, a causa della presenza all'interno del primo di valori relativi a giacenze di magazzino e di poste relative all'attivo patrimoniale a breve.

Pertanto, la scarsa utilità di questo margine deriva, oltre che da queste considerazioni, proprio dalla natura stessa dei margini; essi infatti, effettuando un confronto tra valori assoluti, non consentono delle comparazioni a livello inter-temporale.

Un aspetto rilevante del più ampio indice di disponibilità è quello legato al concetto di liquidità. Essa viene analizzata grazie all'"Indice di liquidità", altresì detto "Indice di tesoreria" o anche "Quick ratio" ([388]):

$$Indice\ di\ liquidità = \frac{Liquidità\ \ immediate + Liquidità\ \ differite\ (totali)}{Passività\ a\ breve}$$

Questo indice esprime la capacità dell'impresa di far fronte ai fabbisogni della gestione corrente attraverso le liquidità immediate e differite; esso dipende sia dall'elasticità delle liquidità che dall'elasticità del passivo ([389]).

---

[387] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 142.

[388] Cfr. AVI M. S., *Financial analysis*, cit., 190; AVI M. S., *Bilancio riclassificato*, cit., p. 172; MELIS G., *op. cit.*, p. 91; FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 147; CARUSO E ., *op. cit.*, p. 101, *et alii*.

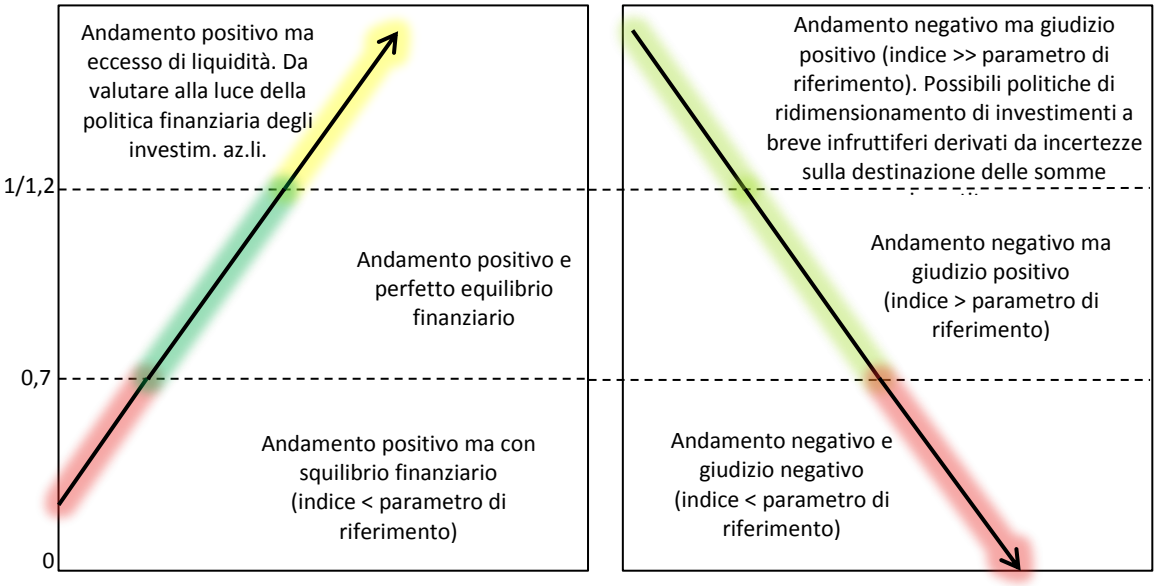
[389] Si osservi la seguente relazione:

$$\frac{Liq.\ imm. + Liq.\ diff.}{Pass.\ a\ breve} = \frac{Liq.\ imm. + Liq.\ diff.}{Cap.\ inv.} \Big/ \frac{Pass.\ a\ breve}{Cap.\ inv.} = \frac{Liq.\ imm. + Liq.\ diff.}{Cap.\ inv.} \cdot \frac{Cap.\ inv.}{Pass.\ a\ breve}$$

La differenza tra il *quick ratio* ed il *current ratio* sta, dunque, rispettivamente nell'assenza e nella presenza dei valori relativi alle disponibilità di magazzino e all'attivo a breve patrimoniale. Nel caso in cui, però, l'azienda non possieda né magazzino né attivo patrimoniale a breve, i due indici in analisi sono esattamente coincidenti (tranne quando siano presenti gli anticipi a fornitori commerciali).

Lo standard consigliato per questo indice si aggira attorno all'unità ([390]); un aumento nel suo valore indica un rafforzamento dell'equilibrio finanziario, viceversa nel caso di un suo peggioramento.

Figura 16 – Valutazione dell'andamento dell'indice di liquidità



Fonte: rielaborazione da AVI M. S., *Financial analysis*, cit., pp. 192-193.

Come per l'indice di disponibilità, anche per l'indice di liquidità è possibile formulare un margine, che in questo caso prende il nome di "Margine di tesoreria secondario":

$$Margine\ di\ tesoreria\ secondario = Liq.\ imm. + Liq.\ diff. - Pass.\ a\ breve$$

Analogamente all'indice di liquidità, questo margine misura, tramite l'utilizzo di grandezze assolute, la capacità di rimborso delle passività a breve attraverso le risorse che si presentano in forma liquida. Anche per questo margine è possibile effettuare le

[390] Secondo Avi, il valore di riferimento per un'impresa nel cui bilancio sono presenti disponibilità di magazzino ed attivo a breve patrimoniale è pari allo 0,7-0,8 (AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 191); secondo Melis "un valore dell'indice di liquidità superiore ad uno segnala, pertanto, una situazione finanziaria potenzialmente positiva, mentre un valore dell'indice inferiore ad uno evidenzia una criticità finanziaria in atto per il nuovo esercizio. Infatti, non essendo le risorse finanziarie a breve già disponibili in grado di fronteggiare i debiti a breve in essere, nel prossimo esercizio si pone per l'impresa l'esigenza di dover recuperare i mezzi finanziari necessari per colmare tale squilibrio", MELIS G., *op. cit.*, p. 92 (cfr. anche FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 147).

stesse considerazioni generali di utilità già effettuate per il margine precedentemente trattato.

L'indice di liquidità si presta, inoltre, ad una analisi più approfondita attraverso un indice capace di cogliere un concetto di liquidità ancor più ristretto. Si tratta dell'"Indice di liquidità immediata", detto anche "Acid test ratio" ([391]):

$$Indice\ di\ liquidità\ \ immediata\ = \frac{Liquidità\ \ immediate}{Passività\ a\ breve}$$

Anch'esso può essere espresso sotto forma di margine, denominato "Margine di tesoreria primario":

$$Margine\ di\ tesoreria\ \ primario\ = Liquidità\ \ immediate\ - Passività\ a\ breve$$

Questi due indicatori si posizionano su valori rispettivamente minori di 1 e minori di 0 *"per indicare l'inadeguatezza delle liquidità immediate alla copertura delle passività correnti"* ([392]).

L'utilizzo dell'indice, come già spiegato, presenta dei vantaggi maggiori rispetto all'utilizzo del relativo margine; in generale, l'uso di questo indice viene utilizzato nel caso in cui si rende necessario un parametro maggiormente restrittivo e prudente rispetto all'indice di liquidità al fine di analizzare la solvibilità dell'azienda ([393]).

Un ulteriore indice capace di indagare la situazione finanziaria dell'azienda oggetto d'analisi è il cosiddetto "Indice di autocopertura", dato dal seguente rapporto:

$$Indice\ di\ autocopertura = \frac{Patrimonio\ \ Netto}{Attivo\ a\ lungo}$$

Questo indice esprime la capacità dell'impresa di coprire l'attivo a lungo termine solo con il capitale proprio, ovvero con i mezzi di ricchezza interna. L'indice di autocopertura ha lo scopo di analizzare l'equilibrio a lungo termine "parziale", cioè quello riferito esclusivamente *"alla coerenza fra ammontare dei fabbisogni a lungo termine e totale delle fonti aventi caratteristiche di scadenza analoghe individuanti ricchezza propria dell'impresa"* ([394]).

---

[391] MELLA P., *Indici di bilancio*, cit., p. 174; FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 148.
[392] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 148. Ad eccezione di situazioni particolari, sarebbe infatti inconsueto ed anomalo che nell'azienda ci fossero un quantitativo di liquidità immediate capace da sé a coprire tutte le passività a breve; una tale condizione meriterebbe un'attenzione particolare in quanto essa "denoterebbe incapacità nell'allocare le risorse liquide (*Li* elevato) oppure assenza di elementi rilevanti nelle passività a breve termine (*p* basso)", *ibid*.
[393] ANTHONY R. N., BREITNER L. K., *Il bilancio. Misurazione e analisi della performance*, Pearson Paravia Bruno Mondadori S.p.A, 2010.
[394] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 198.

È bene effettuare una precisazione. Il *ratio* in analisi, infatti, può sembrare utile per esprimere delle valutazioni in merito all'equilibrio finanziario di medio-lungo termine. Ciò è assolutamente scorretto in quanto ritenere che i mezzi propri dell'impresa siano in grado di coprire in via esclusiva tutti gli impieghi a lungo termine costituisce un'ipotesi estremamente restrittiva poichè essa esclude automaticamente *"l'utilità di fonti a lungo termine quali mutui, obbligazioni, ecc.."* ([395]).

Al contrario, l'indice di autocopertura permette, come già affermato, delle analisi in merito alla coerenza fra i fabbisogni e le fonti a lungo termine; ciò sta a significare che questo *ratio* esprime una sorta di "condizione ideale" dal punto di vista della correlazione impieghi-fonti ([396]). In questo senso, dunque, vanno letti i dei parametri di riferimento forniti dai vari autori ([397]). Ad ogni modo, un aumento dell'indice identifica un incremento degli impieghi a lungo termine finanziati con i mezzi propri, viceversa nel caso della sua diminuzione.

Dalle considerazioni appena effettuate emerge, pertanto, la limitata utilità di questo *ratio*. Anch'esso può essere espresso in termini assoluti attraverso un margine che prende il nome di "Margine di struttura primario":

$$Margine\ di\ struttura\ primario = Patrimonio\ netto - Attività\ a\ lungo$$

Anche per questo margine valgono sia le considerazioni effettuate per i margini in generale che per l'indice a cui esso "si riferisce" (indice di autocopertura).

Un indice capace di risolvere l'inadeguatezza del precedente nell'effettuare una adeguata analisi dell'equilibrio finanziario a lungo termine è il cosiddetto "Indice di copertura dell'attivo a lungo termine":

$$Indice\ di\ copertura\ dell'attivo\ a\ lungo = \frac{Passivo\ a\ lungo + Patrimonio\ Netto}{Attivo\ a\ lungo}$$

Questo indice esprime la capacità del capitale permanente di finanziare le attività a lungo termine ([398]), evidenziando così quale parte di queste ultime venga finanziata da patrimonio netto e passività a lungo termine. In questo modo il *ratio* in analisi permette di valutare l'eventuale presenza di un equilibrio tra fonti e impieghi a lungo termine.

---

[395] *Ibid*.
[396] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 142.
[397] "Un valore dell'indice di autocopertura maggiore di uno segnala che il capitale netto copre tutte le immobilizzazioni e anche una parte dell'attivo circolante. Un indice pari ad uno segnala la perfetta copertura delle immobilizzazioni, Un indice inferiore all'unità segnala la non integrale copertura delle immobilizzazioni con il capitale proprio", MELIS G., *op. cit.*, p. 85.
[398] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 145.

Il valore avente funzione di discrimine fra una situazione di equilibrio o squilibrio finanziario sul lungo periodo è l'unità; infatti un valore del *ratio* inferiore ad 1 segnala una situazione per cui l'attivo a lungo viene finanziato con passività a breve (con conseguenti effetti negativi per la solvibilità dell'azienda in analisi) ([399]), mentre un valore superiore ad 1 identifica una situazione di equilibrio finanziario. Vari autori identificano come valore ottimale per questo *ratio* un numero tra l'1 ed il 2 ([400]). Un andamento crescente dell'indice di copertura evidenzia un incremento della capacità del capitale permanente a coprire le attività a lungo termine ed è sempre valutato positivamente in quanto consente un rafforzamento dell'equilibrio finanziario relativo al lungo periodo. Al contrario, un andamento decrescente di questo *ratio* viene valutato negativamente poiché segnala un indebolimento del suddetto equilibrio, causato dall'abbassamento della capacità del capitale permanente a finanziare le attività a lungo termine. Se però il decremento dell'indice di copertura dell'attivo a lungo non è tale da portare l'indice stesso al di sotto della soglia dell'unità, allora l'andamento è comunque positivo, anche se così si rileva una *"riduzione della positività"* ([401]).

Anche questo indice può trovare espressione in termini assoluti, grazie al cosiddetto "Margine di struttura secondario":

$$Margine\ di\ struttura\ secondario = Patrimonio\ \ Netto + Pass.\ a\ lungo - Att.\ a\ lungo$$

Questo margine può assumere valori positivi o negativi: nel primo caso l'azienda che presenta un tal risultato si caratterizza per una effettiva coerenza tra fonti e fabbisogni; nel secondo caso, al contrario, l'azienda si trova in una situazione di squilibrio finanziario.

Altri indici per l'analisi finanziario-patrimoniale

In questa sezione vengono analizzati quegli indici che, a causa della natura degli elementi messi a rapporto, non possono essere inseriti in una o nell'altra categoria sopraesposte. I *ratio* qui trattati, infatti, non rispondono al criterio che permette di

[399] Questa ipotesi identifica una situazione finanziaria fortemente squilibrata in quanto gli investimenti che genereranno liquidità oltre l'esercizio (es. periodo pluriennale) vengono finanziati in parte da fonti che invece sono esigibili entro l'esercizio e che, quindi, per essere rimborsate, necessitano la tempestiva disponibilità di liquidità.
[400] A titolo di esempio: 1,25 per Avi (AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 195), 2 per Fadda, Fontana, Garelli (FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 145).
[401] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 195.

distinguere quelli che studiano la struttura finanziario-patrimoniale da quelli che approfondiscono la situazione finanziaria ([402]).

Un indice dotato di particolare rilevanza è il cosiddetto "Indice di intensità del finanziamento complessivo" che è può avere le due seguenti formulazioni:

$$Indice\ di\ \ finanziamento\ complessivo = \frac{Posizione\ \ finanziaria\ netta}{Patrimonio\ \ netto}$$

$$Indice\ di\ \ finanziamento\ complessivo = \frac{Posizione\ \ finanziaria\ netta}{Ricavi\ \ netti},$$

dove la Posizione finanziaria netta è data dalla sommatoria di :

	Passivo a lungo finanziario
+	Passivo a breve finanziario
−	Liquidità immediate
−	Titoli prontamente liquidabili inclusi nell'attivo patrimoniale a breve e a lungo
=	POSIZIONE FINANZIARIA NETTA

La prima formulazione di questo indice analizza il rapporto, e quindi l'esistenza di un eventuale equilibrio, tra i debiti ed i mezzi propri dell'impresa, ponendo a confronto la posizione finanziaria netta (che "*individua l'ammontare dei debiti finanziari al netto delle attività che potrebbero essere liquidate ed utilizzate, in modo immediato, per il rientro"* ([403])) ed il patrimonio netto dell'azienda. Questo *ratio* permette di valutare l'eventuale capacità dell'impresa di far fronte con i propri mezzi all'ammontare di debiti finanziari non "coperti" dalle risorse liquide.

La seconda formulazione dell'indice di intensità del finanziamento complessivo è sostanzialmente analoga alla precedente, anche se presenta al denominatore i ricavi netti. Con questo indice si mira a valutare l'equilibrio tra indebitamento e fatturato; il *ratio* in analisi, infatti, *"esprime il livello di indebitamento netto necessario per realizzare un dato livello di ricavi"* ([404]) o, osservando l'indice da un altro punto di vista, in modo analogo al precedente, esso esprime la capacità dell'impresa di rispondere con i ricavi di vendita ai debiti finanziari che non vengono finanziati da risorse liquide.

[402] Come è già stato sottolineato, la differenza che si può individuare tra gli indici di situazione finanziaria e quelli di struttura finanziaria – patrimoniale, sta nel fatto che questi ultimi presentano rapporti tra poste della stessa situazione patrimoniale, mentre i primi confrontano elementi di una sezione del prospetto in analisi ed elementi della sezione opposta.
[403] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 214.
[404] POLIDORO M., F., *Analisi di bilancio e decisioni strategiche*, Maggioli Editore, 2011, p. 143.

I denominatori di entrambi questi indici, però, potrebbero essere oggetto di una critica in merito alla loro capacità di rappresentare un valido ed oggettivo termine di confronto con i debiti finanziari di cui sopra, al fine di valutare la loro eventuale copertura da parte dell'azienda. Infatti, da una parte i ricavi spesso sono svincolati dai flussi di liquidità che da essi derivano, e dall'altra il patrimonio netto è una fonte propria di finanziamento dell'azienda che viene reinvestita per acquistare, ad esempio, impianti o altri beni necessari per lo svolgimento dell'attività dell'azienda, e che potrebbe non essere totalmente rappresentativa dell'effettivo valore dell'azienda (es. investimento in impianti che ormai sono divenuti obsoleti e quindi inutilizzati e che non vengono smaltiti dall'azienda a causa degli elevati costi che deriverebbero da questa operazione). Date queste considerazioni si comprende come questi due indici siano utili nel caso in cui si voglia dare un'idea della capacità *potenziale* dell'azienda a far fronte ai debiti finanziari così come risultano dal calcolo della posizione finanziaria netta e quindi quando si desidera dare un'idea dell'equilibrio finanziario tra debiti e mezzi propri o ricavi netti. A riprova di ciò, basti pensare al fatto che questi indici vengono utilizzati largamente dagli istituti bancari in sede di valutazione della concessione di un fido ad una azienda ([405]).

In conclusione, a parere di chi scrive, non è possibile effettuare una scelta tra l'una o l'altra formulazione dell'indice di intensità del finanziamento complessivo, in quanto esse sono complementari e ciascuna di esse assume rilevanza a seconda dell'azienda che si desidera valutare. Per quelle aziende di recente costituzione (e quindi con un patrimonio netto relativamente basso) che si caratterizzano per elevati fatturati che derivano da marchi particolarmente forti e di successo, l'utilizzo della prima formulazione non appare particolarmente adatta. D'altra parte, però, il calcolo dell'indice secondo la prima formulazione, ovvero con il patrimonio netto al denominatore, può fornire anche per questo tipo di azienda un'importante informazione in merito al peso del "cuscinetto di sicurezza" che è il patrimonio stesso. Esso, infatti, poiché nasce dal conferimento del capitale sociale all'azienda, dà una maggior "garanzia" rispetto ai ricavi di vendita, che, per quanto elevati possano essere al momento, in un futuro potrebbero subire delle forti flessioni, arrivando così a non garantire la copertura dei debiti finanziari in analisi. La complementarietà dei due indici è evidente anche nel caso opposto, ovvero quello in cui un'azienda sia caratterizzata da

[405] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 214.

un patrimonio netto molto elevato. In questo caso l'indice più adatto è quello che segue la prima formulazione (Posizione finanziaria netta/Patrimonio netto). L'informazione così fornita, però, può essere completata dal calcolo dell'altro indice di intensità del finanziamento complessivo (quello con i ricavi netti al denominatore), in quanto un elevato patrimonio netto può presentare delle lunghe tempistiche di smobilizzo e per questo motivo può essere utile l'analisi anche dell'altra formulazione del *ratio* in analisi, al fine di verificare la consistenza dell'equilibrio tra posizione finanziaria netta e ricavi netti, osservando così quale sia il peso di questi ultimi e quindi quale sia la loro capacità di copertura dei debiti in analisi.

Un indice che approfondisce ulteriormente il precedente *ratio* è il seguente:

$$\textit{Indice di intensità del finanziamento bancario a breve termine} = \frac{\textit{Debiti a breve verso banche}}{\textit{Ricavi netti caratteristici}}$$

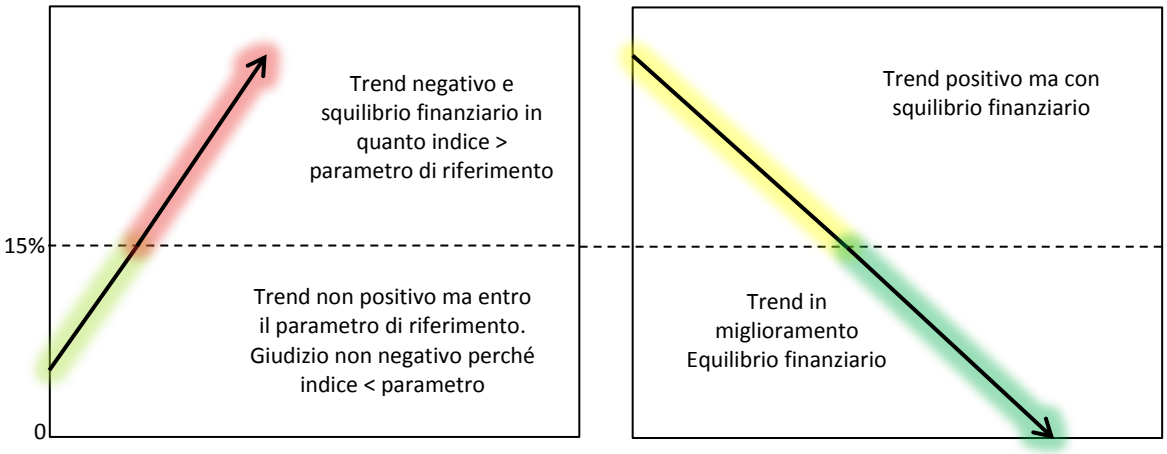
Spesso questo indice viene utilizzato per valutare il grado di indebitamento a breve dell'azienda nei confronti degli istituti bancari poiché esso esprime l'ammontare dei finanziamenti che l'azienda richiede alla banca per conseguire una certa somma di ricavi caratteristici. Non di rado viene utilizzato il suo reciproco che indica *"il numero di rimborsi dei finanziamenti a breve ottenuti dalle banche resi possibili dall'utilizzo dei ricavi di esercizio"* ([406]).

In un'altra ottica, questo ratio, analogamente al precedente, rappresenta la capacità potenziale dei ricavi caratteristici di coprire i debiti finanziari a breve verso gli istituti bancari.

Questo *ratio* possiede un'utilità limitata e ciò dipende dal grosso limite che lo contraddistingue: esso infatti non considera l'aspetto fondamentale della liquidità dei ricavi, in quanto i ricavi spesso non coincidono con l'effettivo flusso di denaro che da essi promana. Di conseguenza l'utilizzo dell'indice in questione deve essere molto oculato, ma soprattutto è importante confrontare i valori che esso assume con altri indicatori che siano in grado di cogliere l'aspetto più prettamente "finanziario" delle vendite. Per questo *ratio* il parametro di riferimento è il valore del 15% ([407]); un suo aumento segnala un indebolimento dell'equilibrio finanziario, viceversa la sua diminuzione.

[406] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 211.
[407] POLIODORO M., F., *op. cit.*, p. 143. Cfr. AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 211.

Figura 17 – Valutazione dell'andamento dell'indice di intensità del finanziamento bancario a breve termine



Fonte: rielaborazione da AVI M. S., *Financial analysis*, cit., pp. 212-213.

Un ulteriore indice capace di completare l'analisi del *ratio* di intensità del finanziamento complessivo è il seguente:

$$Indice\ di\ capacità\ \ di\ copertura\ \ reddituale\ \ lorda = \frac{Posizione\ \ finanziaria\ netta}{EBITDA}$$

Questo indice esprime *"la capacità dell'impresa di rimborsare la posizione finanziaria netta con flussi reddituali espressi dal margine operativo lordo (Ebitda)"* ([408]), dove quest'ultimo rappresenta l'utile al lordo degli interessi passivi, delle imposte, delle svalutazioni e degli ammortamenti. In altre parole il *ratio* in analisi mira ad evidenziare l'attitudine dell'azienda a rispondere ai debiti finanziari al netto delle attività prontamente liquidabili, attraverso il *"conseguimento di componenti reddituali caratteristici (al lordo degli ammortamenti), patrimoniali e finanziari attivi"* ([409]).

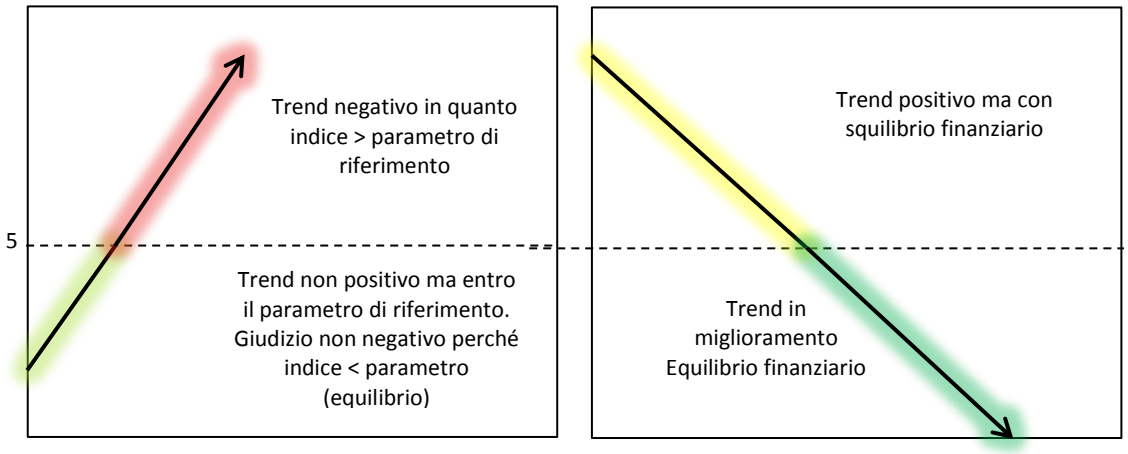
L'indice di capacità di copertura reddituale lorda viene largamente utilizzato dagli analisti in quanto esso permette di trarre dei giudizi in merito alla capacità di un'azienda di ridurre il suo debito ([410]).

Pertanto, un andamento crescente di questo indice segnala un peggioramento in termini inter-temporali dell'equilibrio finanziario, viceversa un suo andamento decrescente. Il valore standard di riferimento può essere fissato tra il 4 ed il 5: al di

[408] VERGALLI L., IOTTI M., *Il check-up finanziario delle PMI reggiane. Capire i numeri e la sostenibilità del ciclo gestionale d'impresa*, Franco Angeli Editore, Milano, 2011, p. 62. I due autori propongono il reciproco dell'indice qui presentato; in questa sede, però, si è optato per l'indice formulato come sopra perché i risultati che ne derivano sono di più immediata comprensione ed anche per sottolineare la somiglianza con l'Indice di intensità del finanziamento complessivo. Per quel che concerne l'EBITDA, si rinvia al Capitolo 2 e più precisamente al sottoparagrafo *"Riclassificazione del conto economico a EBIT, EBITDA, EBITDAR, EBITDAX, NOPAT"*.
[409] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 216.
[410] *"Net Debt to EBITDA Ratio"* da www.investopedia.com [vedi bibliografia]

sopra di essi scattano i campanelli d'allarme poiché in una tale situazione l'azienda oggetto dell'analisi non è in grado di gestire il suo debito ([411]).

Figura 18 – Valutazione dell'andamento dell'indice di capacità di copertura reddituale lorda



Fonte: rielaborazione da AVI M. S., *Financial analysis*, cit., pp. 217-218.

Una serie di indici particolarmente interessante è quella che indaga la capacità dell'azienda di generare di flussi finanziari (in termini di capitale circolante netto o di liquidità):

$$Indice\ di\ capacità\ di\ creazione\ di\ flussi\ fin. = \frac{Cash\ flow\ caratt.\ in\ termini\ di\ CCN}{Capitale\ Investito}$$

$$Indice\ di\ capacità\ di\ creazione\ di\ flussi\ fin. = \frac{Cash\ flow\ caratt.\ in\ termini\ di\ liquidità}{Capitale\ Investito}$$

In aggiunta a questi due indici, è possibile individuarne altri due che rapportano i *cash flow* di cui sopra non al capitale investito, bensì ai ricavi di vendita ([412]).

$$Autofinanziamento\ su\ vendite = \frac{Cash\ \ flow\ caratteristico\ in\ termini\ di\ CCN}{Ricavi\ caratteristici}$$

$$Autofinanziamento\ su\ vendite = \frac{Cash\ \ flow\ caratteristico\ in\ termini\ di\ liquidità}{Ricavi\ caratteristici}$$

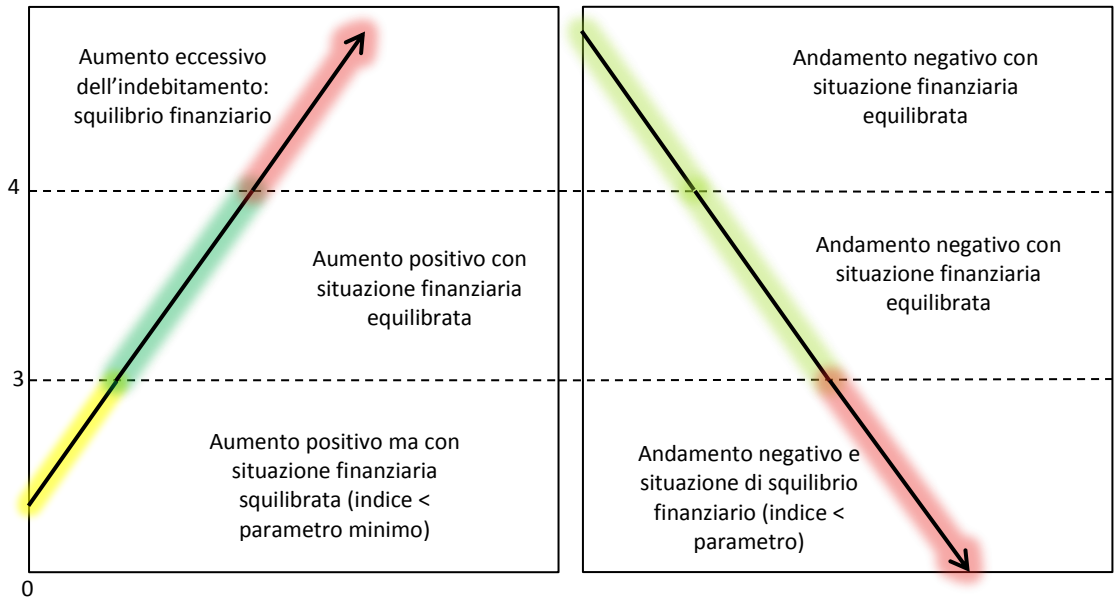
Per quel che concerne il concetto di cash flow, si rinvia al Capitolo 4; per favorire una corretta interpretazione degli indici in analisi, però, è necessario che in questa sede venga data una prima definizione di questo concetto. Il *cash flow* caratteristico consiste nel flusso finanziario che promana dalla gestione caratteristica,

[411] Cfr. AVI M. S., *Financial analysis*, cit., pp. 217-218; www.investopedia.com [vedi bibliografia]: "…this indicates that a company is less likely to be able to handle its debt burden, and thus is less likely able to take on the additional debt required to grow the business. Ultimately, however, it depends on the benchmark of the industry you are looking at".
[412] Cfr. MELIS G., *op. cit.*, pp. 94-95.

appunto, dell'azienda. Esso, come si può notare dagli indici sopraesposti, può essere espresso in termini di capitale circolante netto o di liquidità. Nel primo caso, il *cash flow* caratteristico (detto cash flow finanziario) è dato dalla somma algebrica *"dei costi e dei ricavi tipici che impattano, direttamente, sul capitale circolante netto in senso stretto ovvero sia sul totale crediti commerciali + scorte – debiti commerciali"* ([413]); nel secondo caso, il *cash flow* caratteristico espresso in termini monetari, invece, individua il flusso di denaro liquido che deriva dalla gestione caratteristica dell'azienda ([414]).

I primi due indici, come dice il nome stesso, mirano a valutare la capacità del capitale investito a dare vita a dei flussi finanziari; il valore di riferimento minimo è pari a 3 poiché per risultati inferiori segnalano una situazione di sofferenza dal punto di vista finanziario per l'azienda in quanto essi evidenziano la scarsa attitudine del capitale investito a dare vita a flussi monetari; il valore ottimale è pari a 4 ([415]). Quando i *ratio* in analisi aumentano l'equilibrio finanziario si consolida, viceversa, quanto essi diminuiscono l'equilibrio finanziario ne risente.

Figura 19 – Valutazione dell'andamento dell'indice di capacità di creazione di flussi finanziari



Fonte: rielaborazione da AVI M. S., *Financial analysis*, cit., pp. 220-221.

Gli ultimi due indici presentati (Autofinanziamento su vendite e Cash flow d'esercizio su vendite), invece, puntano ad osservare la capacità dell'impresa di

[413] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 219.
[414] Da questa differenza deriva il fatto che un costo interamente trasformato in debito commerciale venga incluso nel calcolo del cash flow finanziario, mentre un costo che non impatti su cassa o banca non viene incluso nel cash flow espresso in termini monetari. Tra i due indici il più utilizzato è quello espresso in termini monetari (*ibid.*); per comprendere le motivazioni dello scarso rilievo (e quindi del limitato utilizzo) del cash flow finanziario si rinvia al capitolo successivo.
[415] *Ibid.*

generare o consumare durante l'esercizio capitale circolante o liquidità immediate attraverso l'attività di produzione economica, ovvero attraverso i ricavi di vendita ([416]). I risultati forniti da questi due *ratio* integrano e completano l'informazione espressa dagli indici di liquidità e di disponibilità precedentemente analizzati ([417]).

A parere di chi scrive, le informazioni fornite dall'indice di capacità di creazione di flussi finanziari da parte del capitale investito e dall'indice di autofinanziamento su vendite (per entrambi si preferisce l'espressione del cash flow caratteristico espresso in termini di liquidità) sono complementari in quanto il primo permette di identificare l'attitudine del totale degli investimenti (relativi a tutti gli ambiti d'attività dell'azienda) a dare vita a flussi monetari, mentre il secondo si concentra sulla capacità delle attività caratteristiche (rappresentate dai ricavi di vendita) di produrre tali flussi. In questo modo, l'utilizzo incrociato degli indici in oggetto, oltre a fornire le informazioni per cui essi sono formulati e su cui ci si è soffermati finora, permette di trarre delle valutazioni in merito al senso stesso dell'esistenza dell'azienda a cui si riferiscono. Infatti, se i flussi monetari derivassero sostanzialmente da attività relative a gestioni accessorie rispetto a quelle strettamente legate al *core business* dell'azienda, e quindi collegate alla suo scopo principale, ciò sicuramente striderebbe.

L'indice di autofinanziamento su vendite espresso in termini monetari spesso viene interpretato congiuntamente ad un altro ratio, ovvero l'"Indice di intensità di capitale":

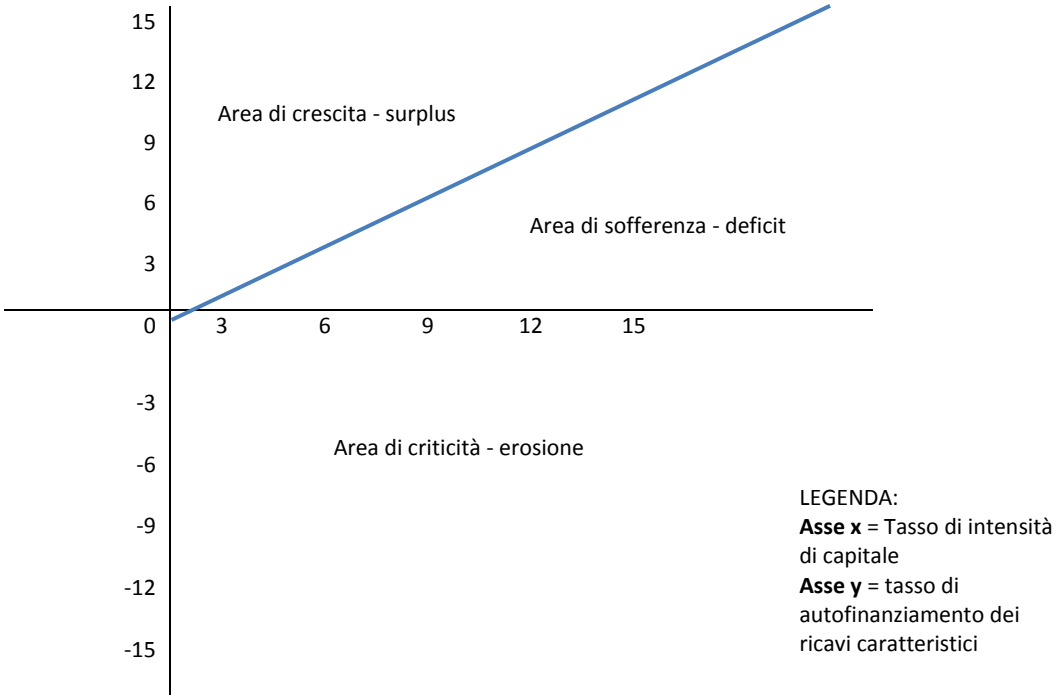
$$Indice\ di\ intensità\ del\ capitale = \frac{Cap.invest.al\ netto\ dei\ debiti\ privi\ di\ oneri\ fin.espliciti}{Ricavi\ caratteristici}$$

Questo *ratio* indaga la *"capacità del capitale investito finanziato da fonti onerose (intese nel senso di oneri finanziari transitati nel conto economico) di realizzare ricavi tipici"* ([418]), pertanto, più basso è il risultato conseguito in questo indice, tanto più l'azienda riesce a sfruttare il capitale investito per produrre dei componenti positivi di reddito.

[416] MELIS G., *op. cit.*, p. 94; AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 222.
[417] A tal proposito: "nel giudizio sulla situazione finanziaria, alla valutazione delle potenzialità espresse dagli indici sulla disponibilità iniziale di attivo circolante o di liquidità si somma l'apprezzamento dei prevedibili flussi positivi o negativi che potranno manifestarsi nell'esercizio successivo per effetto dell'attività di produzione", MELIS G., *op. cit.*, p. 95.
[418] AVI M. S., *Financial analysis*, cit. p. 222.

L'indice di intensità del capitale viene analizzato insieme all'indice di autofinanziamento su vendite nel modo che segue:

Figura 20 – Valutazione dell'andamento congiunto dell'indice di intensità del capitale e dell'indice di autofinanziamento su vendite



Fonte: AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 222.

Un contributo importante per analizzare l'aspetto finanziario e patrimoniale di un'impresa deriva anche dal calcolo delle *durate medie dei crediti e dei debiti*, oltre che dall'osservazione della *durata media della giacenza delle scorte* nei magazzini prima del loro utilizzo all'interno del ciclo produttivo e della vendita (materie prime e prodotti finiti).

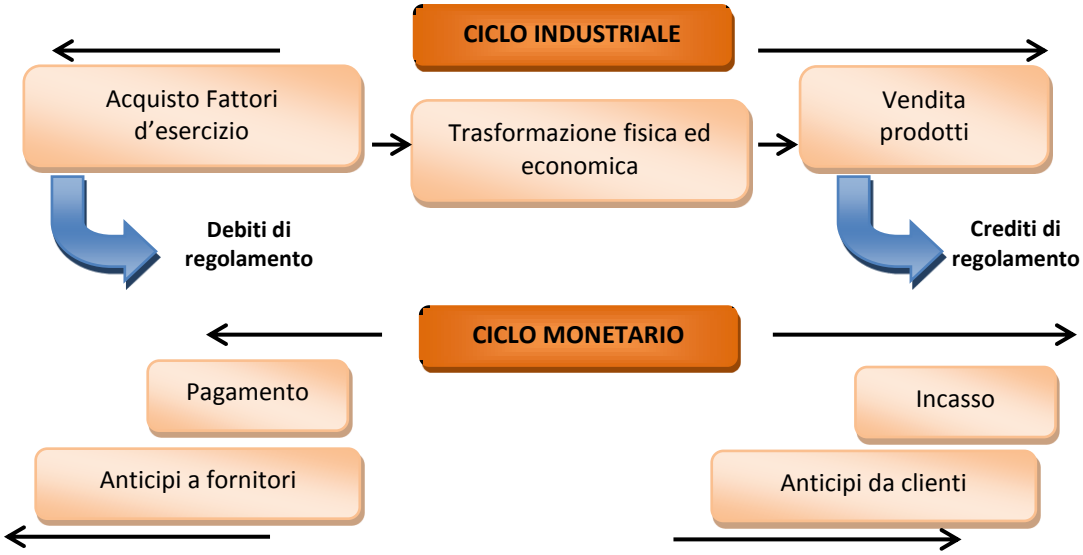
Non sempre questi *ratio* vengono compresi all'interno del gruppo di quelli che indagano la natura finanziaria dell'azienda, poiché essi consistono in una diretta derivazione degli indici di rotazione (sono il loro reciproco) e per questo motivo vengono spesso inseriti all'interno della classe degli indici reddituali, benché le informazioni che essi forniscono hanno una forte e chiara valenza finanziaria ([419]).

Gli indici di durata media si propongono di *"stimare i tempi medi degli incassi, dei pagamenti e, ove esistente, di rinnovo del magazzino"* ([420]) e queste durate, se sommate al tempo medio di fabbricazione di un prodotto (imprese industriali) o di confezionamento delle merci (imprese mercantili) permettono la valutazione dell'andamento e delle tempistiche del ciclo industriale/mercantile e, più

[419] SANSAVINI S., *op. cit.*, p. 134.
[420] *Ibid.*

specificatamente, di quello monetario relativo alla gestione caratteristica ([421]). Gli indici in analisi, dunque, sono degli indicatori che vengono utilizzati per valutare, oltre che la situazione finanziaria dell'azienda, anche la politica commerciale messa in atto dalla stessa ([422]).

Figura 21 – Ciclo industriale e ciclo monetario.



Fonte: MELIS G., *op. cit.*, p. 97.

$$Indice\ di\ durata\ media\ crediti = \frac{Crediti\ comm.li\ al\ fordo\ f.do\ svalutazione\ crediti}{(Ricavi\ caratteristici + IVA\ su\ vendite)} * 360$$

Questo *ratio* misura la durata media delle dilazioni di pagamento concesse dall'azienda ai propri clienti; essendo un valore per l'appunto medio, non può essere utilizzato per effettuare la riclassificazione della posta "Crediti commerciali". L'importanza di questo indice, invece, va ricercata nella sua capacità di fornire delle informazioni utili al fine di valutare l'equilibrio finanziario fra le dilazioni concesse ai clienti e quelle ottenute dall'azienda dai suoi fornitori.

Un aumento di questo indice non può essere valutato positivamente in quanto segnala un aumento della dilazione e quindi un allontanamento progressivo del

[421] MELIS G., *op. cit.*, p. 97. Come l'autore sottolinea, gli indici di durata "presentano delle evidenti approssimazioni, soprattutto nelle analisi esterne. Infatti il valore medio dei crediti e dei debiti commerciali durante l'esercizio potrebbe essere notevolmente differente dal dato ricavabile dal bilancio come semisomma dei valori iniziali e finali. Inoltre, da un lato, si confrontano i crediti verso clienti con le vendite ed i debiti verso fornitori con gli acquisti di beni e di servizi, senza distinguere la parte di vendite e di acquisti effettuata per contanti, dall'altro lato, mentre i crediti ed i debiti commerciali sono comprensivi dell'imposta sul valore aggiungo, i correlati valori di vendita e d'acquisto sono al netto del'Iva", ivi, p. 96. Quest'ultimo problema viene risolto negli indici presentati in questa sede, in quanto i ricavi caratteristici ed i componenti negativi di reddito collegati agli acquisti vengono sommati al valore dell'IVA, in modo tale da favorire un confronto tra grandezze omogenee.

[422] BARILE G., *Tutto Economia Aziendale*, Istituto Geografico DeAgostini, Novara, 2011, p. 104.

momento in cui avviene l'effettivo incasso delle somme a credito, mentre una sua diminuzione consiste in un evento favorevole. Per valutare questo indice non si può prescindere dal confronto con la durata media dei debiti; infatti l'equilibrio che in questa sede si vuole valutare è proprio quello tra le due dilazioni (concesse e ottenute) e una situazione accettabile è quella secondo cui la durata media dei crediti risulta inferiore a quella dei debiti ([423]).

Per poter interpretare correttamente questo indice è necessario effettuare una precisazione: i crediti commerciali in esso considerati sono al lordo del fondo svalutazione crediti e ciò è necessario perché se si sottraesse questo fondo di rettifica verrebbero eliminati proprio i cosiddetti *"crediti incagliati"* ([424]) che allungano la durata media dei crediti stessi.

$$Indice\ di\ durata\ \ media\ debiti = \frac{Debiti\ \ commercial\ i}{(Acquisti\ +\ IVA)} * 360$$

Analogamente all'indice precedente, il *ratio* di durata media dei debiti evidenzia la durata media delle dilazioni ottenute dall'azienda dai propri fornitori e, a causa della sua natura per l'appunto media, anch'esso non può essere utilizzato per effettuare una corretta riclassificazione della posta "Debiti commerciali".

Un aumento di questo indice viene valutato positivamente in quanto segnala un aumento della dilazione ottenuta dai fornitori e quindi un allontanamento progressivo del momento in cui deve avvenire l'effettivo pagamento delle somme a debito, viceversa, una sua diminuzione consiste in un segnale sfavorevole.

3. Analisi reddituale

L'analisi reddituale è volta a valutare la redditività di una azienda, ovvero la sua capacità di *"produrre dei risultati economici soddisfacenti"* ([425]). Con questo tipo di indagine si cerca dunque di valutare l'attitudine di un'impresa a remunerare il capitale investito attraverso il reddito prodotto durante l'esercizio.

Gli indici di redditività, dunque, sono gli strumenti addetti allo svolgimento dell'analisi in questione e rispondono alla necessità di passare dal concetto di reddito,

---

[423] BALESTRI G., *op. cit.*, p., L-45. In questo modo il rientro dei mezzi liquidi precede (e quindi permette) l'uscita del denaro necessario per saldare i debiti nei confronti dei debitori. La situazione contraria genererebbe uno squilibrio finanziario. A tal proposito "è preferibile che [l'indice di durata media dei crediti] sia più basso dell'indice di durata media dei debiti, in modo da garantire una certa sincronia tra crediti e debiti, limitando così il ricorso ad altre forme di finanziamento", BARILE G., *op. cit.*, p. 104.
[424] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 226.
[425] SOSTERO U., BUTTIGNON F., *op. cit.*, p. 154.

inteso come valore assoluto del risultato economico d'esercizio, al concetto di redditività, intesa invece come reddito relativizzato rispetto ad un'altra grandezza ([426]).

L'analisi della redditività si sviluppa su "livelli successivi", partendo dal generale per arrivare al particolare ([427]), Infatti, il punto di partenza è la redditività d'esercizio attraverso la quale si mira a valutare se *"il flusso di ricavi del periodo, dopo la copertura di tutti i costi di competenza, sia sufficiente a residuare un risultato economico soddisfacente"* ([428]). La considerazione esclusiva della redditività globale, però, non risulta sufficiente in quanto è necessario approfondire lo studio del contributo delle singole aree gestionali in termini di redditività, sia per avere delle informazioni più complete, sia per comprendere le determinanti della redditività globale stessa. Pertanto l'analisi reddituale parte dallo studio della redditività globale dell'impresa, per poi continuare lo studio della redditività delle gestioni operativa, finanziario-patrimoniale, caratteristica e non operativa ([429]).

Analisi della redditività globale d'impresa

L'analisi della redditività globale d'impresa viene effettuata rapportando l'utile o la perdita al capitale che ha generato questo reddito. Questo tipo di analisi prende anche il nome di "redditività del capitale di rischio" o "redditività del patrimonio netto" perché *"esprime il rendimento del capitale conferito a titolo di rischio (denominato Equity)"* ([430]) immesso in azienda dal titolare o dai soci.

La redditività globale, definita come l'attitudine dell'impresa a remunerare il capitale proprio ([431]), dipende pertanto dal reddito netto d'esercizio e dal patrimonio netto. Il rapporto tra questi due ammontari costituisce il cosiddetto "Indice di redditività del patrimonio netto", meglio conosciuto con la sigla di matrice anglosassone ROE (*Return On Equity*):

$$ROE\ (Return\ On\ Equity) = \frac{Reddito\ \ netto}{Patrimonio\ \ Netto}$$

Le due grandezze poste a confronto in questo indice identificano degli aggregati che derivano direttamente dalla riclassificazione del bilancio d'esercizio e ciò fa sì che da una parte il reddito netto possa non coincidere con il reddito d'esercizio (a causa

[426] SOSTERO U., FERRARESE P., *op. cit.*, p. 62.
[427] CARAMIELLO C., *Indici di bilancio*, cit., p. 167.
[428] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 179.
[429] Cfr. AVI M. S., *Financial analysis*, cit., pp. 312-373; FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, pp. 179-234; SOSTERO U., BUTTIGNON F., *op. cit.*, pp. 154-161; AVI M. S., *Bilancio riclassificato*, cit., pp178-221; *et alii*.
[430] MELLA P., *Indici di bilancio*, cit., p. 204.
[431] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 195.

della presenza dei cosiddetti *overhead cost*), e dall'altra che anche il valore del patrimonio netto, così come si desume dallo stato patrimoniale riclassificato secondo il criterio finanziario, possa divergere dal valore da esso assunto nello schema civilistico ([432]).

Per quel che concerne il valore del patrimonio netto da riportare al denominatore di questo indice, è importante effettuare un'ulteriore precisazione. Giacché il reddito netto è *"effettivamente il frutto di un patrimonio netto che è variato nel corso dell'esercizio"* ([433]) e quindi non del patrimonio netto che risulta solo nell'istante della chiusura dell'esercizio, sembra più opportuno riportare al denominatore dell'indice in analisi il valore medio del patrimonio stesso, calcolato come semisomma del suo valore iniziale (cioè il valore che appare nello stato patrimoniale dell'esercizio precedente) e di quello finale (ovvero il valore del patrimonio netto che viene presentato nello stato patrimoniale dell'esercizio in analisi). Questa soluzione risulta appropriata soprattutto nel caso in cui vi siano delle variazioni sensibili nella consistenza del capitale proprio. Pertanto, se non si rilevano tali scostamenti e, al contrario, il capitale proprio presenta delle variazioni prettamente marginali, possono essere presi in considerazione i dati istantanei di fine periodo ([434]).

---

[432] Ad esempio per la presenza di azioni proprie che secondo le disposizioni della normativa civilistica ex art. 2424 c.c. vanno inserite all'interno dell'attivo patrimoniale, mentre secondo lo schema in questa sede scelto (criterio finanziario, schema analitico) vanno poste in detrazione al patrimonio netto (per un approfondimento di quest'aspetto si rinvia ad AVI M. S., *Financial analysis*, cit., pp. 63-64 e a SANTESSO E., SOSTERO U., *I principi contabili per il bilancio d'esercizio*, cit., p. 454-458)

[433] SOSTERO U., BUTTIGNON F., *op. cit.*, p. 155.

[434] Dello stesso parere Melis: "per tener conto delle fluttuazioni del capitale netto durante l'esercizio, in relazione ad eventuali apporti o rimborsi di capitale, utilizzo di riserve per integrare dividendi e della stessa progressiva formazione del reddito durante l'esercizio, si può considerare, come valore approssimato del capitale proprio, la semisomma fra il suo valore iniziale e quello finale del periodo", MELIS G., *op. cit.*, p. 101. Anche Fadda, Fontana e Garelli, che poi danno una bella esemplificazione dei casi in cui si possono avere delle sostanziali fluttuazioni della consistenza del patrimonio netto: "Ai fini della corretta determinazione del Roe […] si rende necessaria la considerazione del valore medio del capitale proprio […] nono stante il capitale proprio sia una grandezza tendenzialmente stabile nel corso dell'esercizio. Variazioni significative nel suo ammontare complessivo possono avvenire in occasione di aumenti reali di capitale, ossia di nuovi apporti, tipicamente a sostegno dello sviluppo aziendale […]. Altre variazioni, meno rilevanti ma più ricorrenti, possono riscontrarsi in corrispondenza del formarsi del reddito (utile o perdita) d'esercizio, nonché in corrispondenza della distribuzione di dividendi nel corso del periodo amministrativo. Ulteriori variazioni possono riguardare singoli elementi del capitale proprio, fermo restando il suo ammontare complessivo. Rientrano tra queste variazioni compensative: la destinazione di utili a riserva, gli aumenti virtuali di capitale sociale (realizzati utilizzando apposite riserve), nonché la copertura di perdite subite, che avvenga attraverso l'utilizzo di riserve o di utili, ovvero attraverso la riduzione del capitale sociale", FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 198. A parere di chi scrive, però, nel caso in cui il valore del patrimonio netto sia sufficientemente stabile, l'approssimazione fatta attraverso l'utilizzo del dato di fine esercizio è comunque accettabile. Per un ulteriore approfondimento in merito all'utilizzo del valore medio del patrimonio netto si rinvia a CARAMIELLO C., *Indici di bilancio*, cit., pp. 169-170.

Una volta effettuato il rapporto tra il reddito netto ed il patrimonio netto riportati con le modalità appena spiegate, è necessario moltiplicare questo rapporto per 100, in quanto il valore dell'indice in analisi, come tutti i *ratio* di redditività, è espresso in termini percentuali.

Il ROE, dunque, permette di valutare la redditività globale dell'impresa senza alcuna distinzione fra gestione caratteristica e non caratteristica e gestione operativa e non operativa. Questo ratio, pertanto, esprime il tasso di remunerazione del capitale proprio.

La remunerazione del patrimonio netto può essere valutata confrontando il ROE con ([435]):

- il rendimento di investimenti alternativi aventi grado di rischio pari a zero: questo paragone permette di comprendere l'eventuale rendimento del patrimonio netto se fosse stato investito in una attività priva di rischio, come ad esempio i titoli di Stato. Se la redditività del patrimonio netto fosse pari o addirittura inferiore a quella di questi investimenti alternativi, ciò sarebbe decisamente un segnale negativo, in quanto lo svolgimento dell'attività d'impresa comporta necessariamente maggiori rischi (e quindi maggiore è il rischio, maggiore dovrebbe essere il rendimento) e solitamente anche una maggior difficoltà di smobilizzo;
- le attese dei portatori di capitale di rischio: il rischio relativo a coloro che partecipano al capitale d'azienda è duplice. Da una parte essi possono non ricevere alcuna remunerazione o riceverne una insoddisfacente. Dall'altra essi possono anche veder erodere il loro investimento iniziale, nel caso in cui l'azienda sia in perdita;
- il compenso per le difficoltà di smobilizzo di una partecipazione al capitale d'azienda rispetto allo smobilizzo di un titolo di Stato.

Come è già stato sottolineato, il ROE è un indice che consente di effettuare l'analisi reddituale globale dell'impresa. La sua peculiarità principale, pertanto, è la

[435] Cfr. SOSTERO U., BUTTIGNON F., *op. cit.*, pp. 155-156; "La remunerazione del capitale proprio può essere apprezzata confrontando il ROE con la redditività d'investimenti alternativi e tenendo conto delle attese dei portatori del capitale di rischio. In altri termini, è evidente che la remunerazione conseguita dal capitale di rischio risulta non congrua se il livello del ROE è inferiore rispetto ai rendimenti conseguiti da forme similari d'investimento, in particolare da quelli realizzati dalle aziende dello stesso settore e, sul piano delle analisi interne, non raggiunge i rendimenti attesi e definiti dai programmi aziendali" MELIS G., *op. cit.*, p. 101.

sinteticità in quanto esso *"congloba in sé ogni elemento reddituale prodotto dalla gestione aziendale"* ([436]).

Questa caratteristica del ROE, però, costituisce il suo più grande pregio e al contempo il suo maggiore limite. L'aspetto positivo è collegato al fatto che questo *ratio* da solo può fornire delle informazioni che immediatamente esprimono l'andamento reddituale complessivo dell'azienda in analisi, andamento, questo, che non potrebbe essere colto con efficacia attraverso i meri valori assoluti. Basti pensare alla circostanza secondo cui l'utile d'esercizio presenti un aumento. Soffermandosi solo su questo dato assoluto, si potrebbe interpretare questo fatto come assolutamente positivo, traendo così conclusioni fuorvianti. Infatti se questo aumento del reddito d'esercizio fosse accompagnato anche da un incremento più che proporzionale del patrimonio netto, questa circostanza non potrebbe essere assolutamente interpretata in modo positivo. Da queste considerazioni scaturisce l'utilità del ROE. L'aspetto negativo della sinteticità di questo indice è legato, invece, alla sua naturale mancanza di analiticità. Ciò sta a significare che, pur osservando questo indice che mira a cogliere il tasso di redditività globale dell'impresa, non si è in grado di esprimere un giudizio corretto e preciso sull'effettiva situazione reddituale dell'impresa poiché un eventuale valore positivo del ROE potrebbe infatti nascondere un'eccessiva influenza positiva di fattori non caratteristici di natura occasionale.

Per poter giudicare positivamente la situazione complessiva dell'azienda in analisi, infatti, è necessario che la sua attività caratteristica presenti un buon andamento, poiché non è assolutamente accettabile che la produzione di reddito da parte di un'impresa si basi su attività lontane dal *core business* e, per di più estemporanee ed occasionali ([437]).

Pertanto, la sinteticità del ROE rende necessari ulteriori approfondimenti volti a cogliere l'andamento di ogni gestione dell'impresa. Per meglio apprezzare gli elementi che contribuiscono alla realizzazione della redditività globale è importante individuare gli elementi che impattano in modo diretto sul ROE.

L'andamento di questo *ratio "riflette congiuntamente i risultati reddituali realizzati nelle diverse aree gestionali e la composizione della struttura finanziaria, in*

[436] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 321.
[437] Chiaro è che "qualora tali elementi si realizzassero, l'impresa non può che auspicare il ripetersi di tali componenti positivi di reddito", *ivi*, p. 322.

particolare l'entità del rapporto di indebitamento" ([438]). Più precisamente, i fattori che influenzano il ROE sono ([439]):

- *l'andamento della gestione operativa*: il ROE dipende direttamente dalla capacità dell'impresa di realizzare dei risultati reddituali positivi attraverso l'attività operativa in quanto un aumento in questa gestione *"provoca effetti amplificativi sulla redditività del patrimonio netto"* ([440]), e viceversa una sua diminuzione;
- *l'entità complessiva dell'indebitamento*: l'impatto dell'insieme dei debiti sulla redditività del patrimonio netto è duplice in quanto essi incidono sugli oneri finanziari e quindi in via diretta sul reddito netto e sul patrimonio netto;
- *l'andamento delle gestioni ulteriori rispetto a quella operativa*: dato che il ROE calcola la redditività globale dell'impresa, ovviamente anche l'andamento delle gestioni non operative impattano su questo indice in modo diretto.

È possibile effettuare una determinazione quantitativa della dipendenza del ROE dai suddetti fattori, come segue:

$$ROE = \frac{Reddito\ \ Netto}{Patrimonio\ \ Netto} = \underbrace{\frac{Reddito\ \ Operativo}{Capitale\ \ Investito}}_{\text{ROA}} * \underbrace{\frac{Capitale\ \ Investito}{Patrimonio\ \ Netto}}_{\text{Rapporto di indebitamento}} * \frac{Reddito\ \ Netto}{Reddito\ \ Operativo}$$

Come si può facilmente notare, è possibile semplificare il capitale investito ed il reddito operativo; eseguendo questa operazione si ritorna ad avere il rapporto iniziale che identifica il ROE e ciò dà prova di come la suddetta espressione matematica esprima correttamente il concetto economico del ROE.

Il primo rapporto dell'espressione identifica un indice di redditività che si avrà modo di approfondire di seguito: il ROA (*Return On Assets*). Esso confronta il reddito operativo ed il capitale investito e mira a valutare la redditività operativa, esprimendo così *"il grado di efficienza economica dell'amministrazione aziendale nell'utilizzare il capitale investito nell'attività operativa globale, a prescindere dalla sua provenienza (capitale proprio e capitale di credito)"* ([441]).

---

[438] MELIS G., *op. cit.*, p. 103
[439] AVI M. S., *Bilancio riclassificato*, cit., p. 180; FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 200; MELIS G., *op. cit.*, p, 103; SOSTERO U., BUTTIGNON F., *op. cit.*, pp. 156-157, *et alii*.
[440] AVI M. S., *Bilancio riclassificato*, cit., p. 180.
[441] MELIS G., *op. cit.*, p. 104.

Il secondo rapporto è il rapporto di indebitamento che è già stato approfondito nella sezione relativa agli indici di struttura finanziaria. Al contrario del ROA e del ROE, non è un valore percentuale.

Il terzo rapporto, invece, confrontando il reddito netto e quello operativo viene denominato "Indice della misura proporzionale dell'andamento della gestione non operativa rispetto a quella operativa" ([442]). Dato che la differenza fra il reddito netto e quello operativo è collegata all'andamento della gestione non operativa, questo *ratio* è utile per approfondire proprio quest'ultima. Il *ratio* in questione, infatti, evidenzia *"il peso proporzionale della gestione non operativa rispetto al reddito operativo"* ([443]). Questo rapporto misura l'impatto sul reddito netto dei costi della gestione finanziaria, dei componenti di reddito positivi e negativi legati alla gestione non caratteristica per definizione e dei costi tributari. Come il rapporto di indebitamento, non costituisce un valore percentuale.

Esiste un'ulteriore espressione quantitativa che può esprimere i fattori da cui dipende il ROE:

$$ROE = \frac{Reddito\ netto}{Patr.Netto} = \underbrace{\frac{Reddito\ oper.caratt.}{Cap.Inv.gest.car.}}_{\text{ROI}} * \frac{Cap.Inv.gest.car.}{Patr.Netto} * \frac{Reddito\ netto}{Reddito\ oper.caratt.}$$

Il ROI (*Return On Investment*), di cui si parlerà nel dettaglio in seguito, esprime la redditività conseguita dall'azienda nel suo *core business*.

Il secondo rapporto coglie il tasso di indebitamento dell'azienda per finanziare le attività collegate alla gestione caratteristica. Il calcolo dell'ammontare del capitale investito nella gestione caratteristica verrà presentato successivamente, nella sottoparagrafo relativo alla redditività della gestione caratteristica.

Il terzo rapporto, infine, misura l'impatto sul reddito netto di tutti i componenti di reddito extracaratteristici.

Analisi della redditività della gestione operativa

La gestione operativa costituisce la *"principale area d'intervento per migliorare la redditività del patrimonio netto di un'impresa"* ([444]); essa costituisce il "*fulcro dell'attività imprenditoriale"* ([445]) attraverso il quale l'azienda dovrebbe trarre le fonti reddituali e finanziarie al fine di alimentare la sua stessa gestione.

[442] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 324.
[443] AVI M. S., *Bilancio riclassificato*, cit., p. 180.
[444] SOSTERO U., BUTTIGNON F., *op. cit.*, p. 157.
[445] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 329.

In via preliminare, è necessario fare luce su un aspetto particolarmente rilevante: è necessario definire in che cosa consiste effettivamente la gestione operativa. Questa operazione non deve essere considerata come superflua o come un mero orpello stilistico; al contrario, soprattutto all'interno di un sistema integrato di controllo di gestione, è importante che tutti gli elementi in esso contenuti comunichino in modo chiaro ed univoco gli uni con gli altri, poiché *"ogni incompatibilità teorica e/o terminologica provoca quello che, in termini medici, si definisce sincope"* ([446]). In una tale situazione, il sistema arriverebbe a collassare in quanto, diventando un mero accumulo di elementi a sé stanti, perderebbe proprio il suo carattere fondante che è, per l'appunto, la sistematicità.

Pertanto, per definire il concetto di gestione operativa, a livello economico-finanziario è importante tenere in considerazione i profondi nessi che sussistono tra il campo di ricerca aziendalistico e quello tributario. Queste due dimensioni spesso e volentieri presentano degli aspetti indissolubilmente collegati, ma ciò non porta però all'accettazione *"da un punto di vista terminologico, di una pedissequa trasposizione dei termini fiscali in campo bilancistico"* ([447]). Il concetto di operatività d'impresa, dunque, per essere definito in modo corretto deve affondare le sue radici solo ed esclusivamente nell'ambito aziendale. Pertanto anche la gestione operativa, come quella globale, deve essere analizzata attraverso un indice di redditività che ponga a rapporto valori omogenei di capitale e di reddito prodotto da questo stesso patrimonio. Di conseguenza, il reddito operativo deve essere confrontato con un concetto di patrimonio attivo che sia ad esso omogeneo.

Partendo dal presupposto che la gestione operativa identifica tutto ciò che consiste in un investimento ([448]), si può comprendere come il concetto di capitale che in

---

[446] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 331.

[447] *Ivi*, p. 329. In questa sede l'autrice esplicita in modo approfondito l'impossibilità di effettuare un allineamento semantico fra queste due dimensioni: "Ciò che è perfettamente corretto chiamare in un certo modo in ambito tributario, può, pertanto, non esserlo nel settore bilancistico-aziendale. Un esempio di questa "frattura" fisiologica in ambito terminologico riguarda proprio il concetto di "operatività". Con la finanziaria 2008 infatti, si è dato avvio all'utilizzo, in campo tributario, del concetto del R.O.L., ovvero sia del reddito operativo lordo. Tale aggregato individua il valore di riferimento utile al fine della determinazione degli oneri finanziari deducibili ai fini IRES. Nulla da eccepire sulla circostanza che l'ammontare di riferimento venga identificato con una locuzione che, in area bilancistico-aziendale, assume significati differenti. […] Se da un lato, quindi, si accoglie il postulato in base al quale i termini fiscali non necessariamente devono avere un uguale riscontro terminologico in ambiti diversi da quello tributario, dall'altro, per "par condicio", deve essere accettato il principio secondo cui le locuzioni utilizzate dalle leggi connesse alla tassazione debbano rimanere "confinate" in ambito tributario. […] Per queste motivazioni, non è possibile identificare il concetto di operatività cercando "aiuto" in campo tributario, pena lo svuotamento totale del concetto che intendiamo qui approfondire", *ibid.*

[448] *Ivi*, p. 332.

questa sede deve essere considerato è il capitale investito. Quest'ultimo deve essere confrontato con un reddito che sia espressivo di questi investimenti, e quindi degli elementi patrimoniali relativi all'attività caratteristica, finanziaria e patrimoniale. Il reddito operativo, dunque, si compone di tutti quei costi e ricavi relativi alla gestione caratteristica, ai costi e ricavi della gestione patrimoniale ed ai ricavi della gestione finanziaria ([449]).

Date queste considerazioni, si comprende come l'indice di redditività della gestione operativa (ovvero il ROA precedentemente introdotto) sia dato dal seguente rapporto:

$$ROA\ (Return\ On\ Assets) = \frac{Reddito\ Operativo}{Capitale\ Investito}$$

Il risultato di questo rapporto deve essere poi moltiplicato per 100 in modo tale da avere un valore finale espresso in termini percentuali (come tutti gli indici di redditività).

La redditività della gestione operativa può essere valutata attraverso il confronto tra il ROA relativo ai concorrenti più significativi (infatti il ROA in questo caso è più rilevante del ROE poiché esso *"risente solamente della capacità di far fruttare le risorse impiegate nella gestione operativa"* ([450])), e tramite il raffronto con il costo medio dei mezzi di terzi (dato dal rapporto tra gli oneri finanziari ed i mezzi di terzi, il tutto moltiplicato per 100 in quanto esso è un rapporto percentuale).

A ben guardare, anche il ROA, si presenta come un indice particolarmente sintetico, in quanto non permette di indagare in modo approfondito l'impatto che hanno le attività caratteristica, finanziaria e patrimoniale sulla gestione operativa. Per questo motivo l'analisi del ROA deve essere accompagnata da un'ulteriore studio delle singole redditività che costituiscono l'operatività aziendale.

Pertanto, l'approfondimento della gestione operativa avviene analizzando da una parte la gestione caratteristica e dall'altra l'insieme delle gestioni finanziaria (attiva) e patrimoniale, che vengono considerate in modo aggregato in quanto una loro indagine

[449] All'interno del reddito operativo, pertanto, non vengono inseriti i costi della gestione finanziaria poiché il capitale investito, con il quale il reddito operativo deve essere confrontato, è espressione del complesso delle attività aziendali, mentre gli oneri finanziari costituiscono il costo del passivo. Nel calcolo del reddito operativo, però, vengono inseriti anche i costi patrimoniali in quanto essi, pur essendo dei componenti negativi di reddito, "sono correlabili a poste patrimoniali attive comprese nel capitale investito" (cfr. AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 332; AVI M. S., *Bilancio riclassificato*, cit., p. 94)
[450] SOSTERO U., BUTTIGNON F., *op. cit.*, p. 158.

separata non porta informazioni utili al fine del miglioramento della redditività globale d'azienda.

A tal proposito, si osservi la disaggregazione del ROA che tornerà utile nella trattazione successiva:

$$ROA = \frac{RO}{CI} = \frac{ROGC}{CIGC} * \frac{CIGC}{CI} + \frac{(ric.\ patr. - costi\ patr. + ric.\ fin.)}{CIGNC} * \frac{CIGNC}{CI}$$

dove: RO = reddito operativo; CI = capitale investito; ROGC = reddito operativo della gestione caratteristica; CIGC = capitale investito nella gestione caratteristica; CIGNC = capitale investito nella gestione non caratteristica.

Come si può notare, semplificando i termini che riportano il capitale investito nella gestione caratteristica e quello investito nella gestione non caratteristica, ai numeratori si hanno il reddito operativo della gestione operativa caratteristica e quello della gestione operativa non caratteristica (cioè finanziaria e patrimoniale), dove quest'ultimo è dato dalla somma algebrica tra ricavi patrimoniali, costi patrimoniali e ricavi finanziari). Giacché questi numeratori presentano lo stesso denominatore (il capitale investito), li si può sommare, ottenendo così il rapporto che identifica il ROA, ovvero quello tra il reddito operativo "totale" e il capitale investito.

Analisi della redditività della gestione non operativa

La gestione non operativa viene studiata attraverso l'"Indice della misura proporzionale dell'andamento della gestione non operativa rispetto a quella operativa", altresì detto "Tasso di incidenza della gestione non operativa" o "Incidenza della gestione extra-tipica" ([451]). Il *ratio* in questione, come si è già visto nella scomposizione del ROE, è dato dal seguente rapporto:

$$Tasso\ di\ incidenza\ \ della\ \ gestione\ non\ operativa\ = \frac{Reddito\ \ Netto}{Reddito\ \ Operativo}$$

Questo indice esprime in modo diretto il peso degli elementi collegati alla gestione non operativa rispetto a quelli operativi; esso non rappresenta una redditività e quindi non deve essere espresso in termini percentuali. In buona sostanza, dunque, *"l'indice misura l'incidenza della gestione extra-tipica sul risultato conseguito dalla*

[451] Cfr. POLIDORO M. F., *op. cit.*, p. 124; FERRANDINA A., CARRIERO F., *Il piano marketing. Guida strategico-operativa*, Wolters Kluwer Italia, IPSOA, 2005, p. 146; ALOI F., *Costi e prezzi. La contabilità dei costi e la formazione dei prezzi in ambiente competitivo*, Franco Angeli Editore, Milano, 2001, p. 129.

gestione caratteristica" ([452]), dove per "gestione extra-tipica" si deve intendere proprio l'attività non operativa. Giacché quest'ultima si compone dei costi di natura finanziaria, dei componenti positivi e negativi di reddito collegati alla gestione patrimoniale e dei costi della gestione tributaria ([453]), questo *ratio* misura il peso di questi elementi rispetto all'ammontare del reddito prodotto dell'attività caratteristica.

Il rapporto tra reddito netto e reddito operativo può assumere i seguenti valori:

- 0 nel caso in cui il reddito netto sia pari a zero. In questo caso, se il reddito operativo è maggiore di 0, ciò sta a significare che i componenti della gestione non operativa assorbono completamente il reddito operativo stesso.
- Inferiore a zero, nel caso in cui il reddito netto sia minore di zero e il reddito operativo sia invece positivo. In questa circostanza avviene che i componenti non operativi non solo assorbono completamente il reddito operativo, ma causano anche delle perdite.
- 1 nel caso in cui il reddito netto sia pari al reddito operativo e ciò può succedere da una parte se non siano presenti i componenti non operativi (ipotesi peraltro poco probabile) e dall'altra nel caso in cui i componenti non operativi si compensino tra loro.
- maggiore di 1, nel caso in cui la gestione non operativa migliora il reddito complessivo.

Normalmente il tasso di incidenza della gestione non operativa si contraddistingue per dei valori inferiori all'unità in quanto all'interno della gestione non operativa sono presenti gli oneri finanziari e le imposte che sono dei componenti negativi di reddito generalmente di importo maggiore rispetto agli elementi positivi non caratteristici per definizione, come le plusvalenze e le sopravvenienze attive ([454]).

Un valore crescente di questo indice viene valutato positivamente in quanto esso segnala un aumento del reddito complessivo dato da un influsso positivo della gestione non operativa su di esso.

Ciò però merita una precisazione. Infatti, per valutare correttamente il *ratio* in analisi, se da una parte si deve tenere presente il principio economico secondo cui ogni elemento positivo di reddito (che esso sia caratteristico non caratteristico e quindi occasionale) ha un impatto favorevole sull'andamento dell'azienda, dall'altra è

[452] FERRANDINA A., CARRIERO F., *op. cit.*, p. 146.
[453] AVI M. S., *Bilancio riclassificato*, cit., p. 94.
[454] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 326.

necessario osservare come un aumento di questo indice possa derivare sia dalla realizzazione di un elemento positivo di reddito che da una riduzione di elementi negativi di reddito (viceversa nel caso di un peggioramento dell'indice). Questo consiste però in un automatismo che necessita di un'ulteriore puntualizzazione. Infatti, affinché esso possa essere utilizzato ai fini di un'analisi corretta, *"è necessario [...] che il numeratore e il denominatore siano valori positivi"* ([455]).

L'indice in questione, infine, presenta anch'esso un carattere di sinteticità, in quanto la sua funzione esplicativa in merito alle modalità di formazione del risultato finale è limitata poiché le gestioni non operative vengono considerate tutte insieme, senza alcuna distinzione tra di esse ([456]). Per questo può essere utile il calcolo del peso percentuale di ogni elemento non operativo rispetto al reddito operativo, al fine di fare luce sulle cause che hanno determinato un certo andamento del *ratio* ([457]).

Analisi della redditività della gestione patrimoniale e finanziaria attiva

Come si è visto in precedenza, il risultato conseguito nella gestione operativa, la cui redditività viene misurata dall'indice ROA, dipende dall'andamento delle due sottogestioni che "compongono" ed influenzano, appunto, quella operativa: la gestione caratteristica e quella patrimoniale-finanziaria (attiva) ([458]).

L'analisi della redditività della gestione patrimoniale e finanziaria viene considerata come *"il risultato dell'indagine residuale rispetto all'andamento della attività caratteristica"* ([459]), il che sta a significare che spesso ciò che nell'andamento del ROA (redditività della gestione operativa) non viene "spiegato" dall'andamento del ROI (redditività della gestione caratteristica) viene considerato come diretta conseguenza della gestione patrimoniale e finanziaria attiva. Come ha ben osservato

[455] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 328. A tal proposito, "qualora uno dei due elementi, od entrambi, siano negativi, ogni automatismo perde di significatività e l'analisi dell'andamento dell'indice deve essere effettuata analizzando approfonditamente il segno del numeratore e del denominatore dei singoli indici", *ibid*. A titolo d'esempio, si osservino i seguenti dati: RO = 140; Oneri finanziari = 1000; RN = -860. Calcolando in questo caso l'indice di incidenza della gestione non operativa rispetto a quella operativa, esso sarebbe pari a -860/-140 = 6,14; il risultato sarebbe dunque positivo e ciò verrebbe valutato positivamente, anche se la situazione in analisi è totalmente negativa.
[456] POLIDORO M., *op. cit.*, p. 124.
[457] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 328.
[458] In sede di trattazione della redditività della gestione operativa si è già avuto modo di spiegare perché la gestione patrimoniale e quella finanziaria vengono considerate congiuntamente invece che in modo separato. Per quel che concerne la locuzione "gestione finanziaria attiva", l'aggiunta del termine "attiva" deriva dal fatto che la gestione che si sta analizzando qui è "parte" di quella operativa e all'interno di essa, come è già stato affermato in precedenza, vengono considerati solo i ricavi finanziari e non i costi finanziari.
[459] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 334.

Avi, *"tale considerazione non è sbagliata ma può essere mal interpretata"* ([460]). Essa, infatti, parte una semplificazione eccessiva che nel caso in cui non venga analizzata correttamente, può portare alla formulazione di deduzioni non totalmente scorrette ma pur sempre fuorvianti al fine di valutare quanto sia effettivamente accaduto nella realtà d'impresa.

Per risolvere la questione in oggetto si deve far riferimento alla destrutturazione, già citata in precedenza, dell'indice di redditività della gestione operativa ([461]):

$$ROA = \frac{RO}{CI} = \frac{ROGC}{CIGC} * \frac{CIGC}{CI} + \frac{(ric.\ patr. - costi\ patr. + ric.\ fin.)}{CIGNC} * \frac{CIGNC}{CI}$$

Essa deriva dal fatto che il ROA dipende sì dalla redditività della gestione caratteristica (dal ROI, il primo termine dell'espressione di cui sopra) e dalla redditività della gestione patrimoniale e finanziaria attiva (il terzo termine), ma anche dal peso ponderale del capitale investito nell'una e nell'altra gestione ([462]).

Da ciò deriva il fatto che, per valutare correttamente l'impatto della gestione patrimoniale e finanziaria attiva sulla redditività operativa non è sufficiente limitarsi all'osservazione di ciò che in via residuale non dipende dalla gestione caratteristica. Al contrario, nel caso in cui si cerchi di analizzare le cause che hanno portato ad un certo andamento della redditività operativa ad esempio tra due esercizi, è necessario soffermarsi anche sulla valutazione del peso ponderale dei capitali investiti nelle due gestioni di cui sopra.

Se ad esempio un'azienda presenta un ROA con andamento positivo e un ROI che invece si caratterizza per valori decrescenti, ipotizzare che la gestione patrimoniale e finanziaria attiva presenti un andamento notevolmente positivo (in quanto non solo essa al tempo t+1 assorbirebbe il peggioramento del ROI, bensì contribuirebbe positivamente alla redditività della gestione operativa, facendole conseguire dei risultati migliori rispetto all'esercizio precedente) costituirebbe una semplificazione suscettibile di grande ambiguità.

Detto ciò, è palese come sia impossibile effettuare delle valutazioni complete e sicure in merito all'impatto della gestione patrimoniale e finanziaria attiva senza la disaggregazione del ROA.

---

[460] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 334.
[461] Cfr. FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 182; AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 336.
[462] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 335.

Analisi della redditività della gestione caratteristica

L'indice che mira a cogliere il valore della redditività dell'attività caratteristica è il ROI (*Return on Investment*) che è dato dal seguente rapporto:

$$ROI\ (Return\ On\ Investment) = \frac{Reddito\ Operativo\ della\ Gestione\ Caratteristica}{Capitale\ \ Investito\ \ nella\ Gestione\ Caratteristica}$$

Questo *ratio* esprime in termini percentuali (pertanto il risultato ottenuto dal rapporto di cui sopra andrà moltiplicato per 100) *"il capitale investito nell'area caratteristica della gestione da tutti i finanziatori (di rischio e di credito)"* ([463]). Il ROI, pertanto, evidenzia le condizioni di efficienza con cui l'impresa impiega il capitale attraverso i processi di produzione economica collegati al suo *core business* ([464]).

Il numeratore di questo indice deriva direttamente dai valori del conto economico riclassificato a ricavi e costo del venduto: il reddito operativo della gestione caratteristica costituisce, infatti, un aggregato che in questo schema riclassificatorio viene evidenziato.

Il denominatore, invece, necessita un calcolo aggiuntivo in quanto esso non può essere desunto in via diretta dallo stato patrimoniale riclassificato secondo il criterio finanziario. Il capitale investito nella gestione caratteristica può essere considerato un "sottoinsieme" del capitale investito totale, nel quale impattano contemporaneamente la gestione caratteristica, patrimoniale, finanziaria, tributaria e non caratteristica per definizione. Pertanto, al fine di identificare il valore del capitale investito nella gestione caratteristica è necessario che il capitale investito (globale) venga *"depurato dei valori relativi agli impieghi i cui proventi si trovino in una delle aree complementari"* ([465]) a quella caratteristica.

Ciò sta a significare che il capitale investito nella gestione caratteristica si ottiene sottraendo al capitale investito:

- la voce "banca attiva": questa posta consiste in un credito che produce interessi attivi, che non fanno parte dell'attività caratteristica;
- tutti i crediti che non attengono alla gestione caratteristica, sia a breve (le liquidità differite finanziarie, tributarie e non caratteristiche) che a lungo (attivo creditizio finanziario, tributario e non caratteristico);

[463] CARAMIELLO C., *Indici di bilancio*, cit., p. 190.
[464] MELIS G., *op. cit.*, pp. 115-116.
[465] CARAMIELLO C., *Indici di bilancio*, cit., p. 192; cfr. AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 339.

- l'attivo patrimoniale sia a breve che a lungo, in quanto all'interno di questi aggregati sono presenti dei valori che si collegano ad investimenti patrimoniali e quindi non caratteristici (es. fabbricati civili, titoli)
- le altre voci che non vengono impiegate durante l'attività tipica dell'azienda in analisi (es. attivo a lungo immateriale e voci a sé stanti non connessi allo svolgimento del *core business*).

Un andamento del ROI in aumento viene considerato un evento favorevole in quanto esso segnala una migliore gestione dell'attività caratteristica; viceversa un andamento del ROI decrescente.

L'analisi del solo *ratio* in oggetto, però, si presenta insufficiente al fine di valutare le cause che hanno portato al suo stesso andamento. Dunque, per far fronte all'eccessiva sinteticità del ROI è necessario individuare i fattori che incidono sull'evoluzione della gestione tipica d'azienda, e quindi è necessario destrutturare questo *ratio* come segue:

$$ROI = \frac{ROGC}{CIGC} = \underbrace{\frac{ROGC}{Ricavi\ Caratteristici}}_{\text{ROS}} * \underbrace{\frac{Ricavi\ Caratteristici}{CIGC}}_{\text{Tasso di rotazione del capitale investito nella gestione caratteristica}}$$

Il primo rapporto corrisponde al cosiddetto "Indice di redditività delle vendite", più conosciuto con l'acronimo di derivazione anglosassone ROS (*Return On Sale*).

Il secondo rapporto, invece, rappresenta il "Tasso di rotazione del capitale investito nella gestione caratteristica".

L'andamento della gestione caratteristica, infatti, viene influenzato da due elementi, da una parte da come vengono gestiti i ricavi ed i costi, e dall'altra da come viene amministrato il patrimonio investito nella gestione caratteristica ([466]). Da ciò derivano le due "facce" che contraddistinguono il ROI:

- quella *reddituale*, che dipende dalla gestione dei costi e dei ricavi e che presenta un miglioramento nel caso in cui, a parità di ricavi si siano sostenuti costi inferiori, o viceversa, a parità di costi si siano conseguiti dei ricavi superiori. Il lato reddituale del ROI viene analizzato attraverso la redditività delle vendite (ROS), in quanto *"un miglioramento nella gestione della redditività*

[466] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 340.

caratteristica si sostanzia in un incremento proporzionale del reddito operativo della gestione caratteristica rispetto al fatturato aziendale" ([467]);

- quella *patrimoniale*, che dipende da come viene gestito il capitale investito nella gestione caratteristica e che segnala un andamento positivo nel caso in cui, a parità di capitale investito in tale gestione si sia conseguito un fatturato maggiore, o viceversa, a parità di fatturato vi sia stato un minor impiego di capitale all'interno dell'attività tipica d'impresa.

Pertanto la massimizzazione della redditività della gestione caratteristica necessita la concomitante massimizzazione di queste sue due facce, quella reddituale e quella patrimoniale e, quindi, dei due indici che le colgono questi aspetti, cioè il ROS ed il tasso di rotazione del capitale investito nella gestione caratteristica ([468]). Di seguito l'approfondimento di questi due *ratio*.

Il ROS, come si è visto, si ottiene dal rapporto tra il reddito operativo della gestione caratteristica ed i ricavi caratteristi e contribuisce ad analizzare il lato reddituale della redditività caratteristica:

$$ROS \ \ (Return\ On\ Sale) = \frac{ROGC}{Ricavi\ \ Caratteristici}$$

Esso esprime *"il rendimento percentuale* [quindi il risultato di questo rapporto va moltiplicato per 100] *dell'importo relativo alle vendite effettuate nell'esercizio considerato"* ([469]), e quindi la capacità remunerativa del flusso di ricavi caratteristici dell'impresa in analisi ([470]).

---

[467] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 340.

[468] A tal proposito si rende necessaria una precisazione. La possibilità e l'attitudine di un'impresa a massimizzare entrambi i due indici che influenzano la redditività della gestione caratteristica dipende fortemente dal settore a cui l'azienda stessa appartiene. Ogni settore economico è, infatti, "contraddistinto da un valore tendenziale della redditività delle vendite e della rotazione del capitale investito. Vi sono cioè imprese contraddistinte da una redditività delle vendite elevata e da una rotazione del capitale investito nella gestione caratteristica tendenzialmente ridotta [imprese fortemente capitalizzate, es. imprese metal meccaniche] e altre aziende caratterizzate da un elevato indice di rotazione del capitale investito [imprese che si caratterizzano per ridotto capitale investito, es. imprese di natura commerciale] […] Queste considerazioni fanno comprendere come l'appartenenza dell'impresa ad un determinato settore limiti la possibilità dell'azienda stessa di conseguire elevati valori contemporaneamente sia del ROS che della rotazione del capitale investito" (*ivi*, p. 341). Ciò sta a significare che ogni azienda deve improntare la propria strategia tenendo presenti le limitazioni intrinseche al settore di appartenenza; ciò, ovviamente, non sta a significare che ogni azienda debba assolutamente rinunciare alla massimizzazione contestuale di entrambi i quozienti in oggetto. Al contrario, "la massimizzazione deve […] essere conseguita tenendo presente l'ammontare medio dell'indice nell'ambito del settore di appartenenza dell'azienda", *ivi*, p. 342.

[469] CARAMIELLO C., *Indici di bilancio*, cit., p. 195

[470] PAGANELLI O., *Valutazione delle aziende e analisi di bilancio*, cit., p. 152.

Questo *ratio*, pertanto, identifica la parte di ricavi caratteristici che residua dopo la copertura dei costi caratteristici (produzione, amministrativi, commerciali, di ricerca e sviluppo e *overhead cost*) e che quindi possono contribuire alla copertura degli oneri relativi alle altre aree gestionali e per remunerare il capitale proprio. In questo senso esso "*riflette, soprattutto, il margine di caricamento conseguito sui costi di produzione nel realizzare, con la vendita, i prezzi dei prodotti"* ([471]).

Il ROS può assumere valore pari a 0 (segnala che la capacità di copertura dei ricavi di vendita si limita esclusivamente ai costi caratteristici, in quanto il reddito operativo della gestione caratteristica sarebbe pari a 0), può essere negativo (ciò sta a significare che l'azienda attraverso il fatturato non riesce a coprire integralmente i costi caratteristici), oppure positivo. Anche per il ROS l'aumento di valore rispetto a quello dell'esercizio precedente segnala un andamento positivo.

L'indice di redditività delle vendite può essere ulteriormente approfondito, al fine di indagare le cause che ne hanno segnato ed influenzato l'andamento.

Una prima analisi può concernere lo studio del peso percentuale dei costi caratteristici rispetto all'ammontare totale dei ricavi caratteristici. Gli strumenti di cui si avvale tale analisi sono tre tipi di percentuali, definite come $\%I^a$, $\%I^b$ e %II ([472]).

Le percentuali $\%I^a$ si calcolano rapportando al totale di ricavi di vendita il totale dei cinque aggregati relativi ai costi caratteristici (costo del venduto, costi commerciali, costi amministrativi, costi di ricerca e sviluppo, *overhead cost*) e percentualizzando i risultati così ottenuti (es. costi commerciali/ricavi caratteristici). Questo calcolo mira a cogliere l'andamento reddituale dei cinque settori aziendali di cui sopra, in modo tale da *"individuare il settore aziendale o i settori aziendali che hanno provocato il crollo della redditività delle vendite"* ([473]).

Queste percentuali possono essere ulteriormente approfondite, al fine di identificare le cause analitiche che ne hanno determinato il valore; a questo scopo vengono utilizzate le percentuali $\%I^b$. Esse possono essere considerate *"l'esplosione analitica delle $\%I^a$"* ([474]), in quanto esse vengono calcolate confrontando ciascun costo caratteristico con il totale dei ricavi di vendita (pubblicità/ricavi caratteristici). Pertanto, attraverso le percentuali $\%I^b$ è possibile identificare i singoli componenti negativi di reddito che hanno impattato sull'andamento dei costi percentualizzati, calcolati

[471] MELIS G., *op. cit.*, p. 117.
[472] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., pp. 343-348; AVI M. S., *Bilancio riclassificato*, cit., pp. 194-198.
[473] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 345.
[474] *Ibid*.

attraverso le $\%I^a$. Chiaro è che *"la somma delle percentuali analitiche debba, necessariamente, condurre alla determinazione della $\%I^a$ del relativo macro aggregato"* ([475]). Le $\%I^a$ e le $\%I^b$ vengono dunque utilizzate per interpretare l'andamento del ROS.

La terza classe di percentuali utili per approfondire il *ratio* in analisi è quella delle cosiddette percentuali %II. Esse non vengono utilizzate per l'interpretazione del ROS, bensì sono utili per trarre delle valutazioni in merito alla politica strategica attuata dall'azienda in oggetto ([476]). Queste percentuali vengono calcolate confrontando ogni singolo costo con il totale dell'aggregato a cui si riferiscono (es. pubblicità/totale costi commerciali), pertanto la sommatoria delle percentuali, all'interno di ogni raggruppamento di costi, deve obbligatoriamente essere pari al 100% ([477]). Le percentuali %II, però, devono essere analizzate congiuntamente alle percentuali $\%I^a$ e $\%I^b$, in quanto la validità della politica strategica che emerge dallo studio delle percentuali %II può essere colta solo attraverso questo confronto. Attraverso le percentuali %II, infatti, si denota solo l'esistenza di un eventuale cambio di politica; per esprimere dei giudizi in merito ad un simile mutamento strategico è necessario osservare le percentuali $\%I^a$ e $\%I^b$, poiché esse colgono l'andamento (positivo o negativo) dei vari aggregati relativi ai costi caratteristici e, più nello specifico, dei singoli costi caratteristici. Di conseguenza, se ad esempio le percentuali %II di due esercizi consecutivi evidenziano un aumento del peso percentuale della pubblicità rispetto ai costi commerciali ed una parallela diminuzione del peso percentuale delle provvigioni, ciò identifica un cambiamento di strategia da parte dell'azienda secondo cui quest'ultima ha puntato maggiormente sull'advertising piuttosto che sugli agenti di vendita. Per esprimere però un giudizio in merito al successo o meno di questo cambiamento di strategia, è necessario osservare la percentuale $\%I^a$ relativa ai costi commerciali: un suo eventuale incremento percentuale segnalerebbe come il mutamento strategico non sia stato conveniente a livello economico, mentre un suo eventuale decremento permetterebbe di valutare positivamente il cambio in analisi.

Un ulteriore modo per approfondire l'andamento dei ricavi di vendita è scomporre questi ultimi per tipi di prodotti, identificando le relative quantità prodotte ed

[475] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 345.
[476] *Ivi*, p. 346.
[477] *Ibid*.

i prezzi di vendita. In questo modo è possibile *"approfondire il contributo dei diversi prodotti al risultato complessivo di vendita"* ([478]).

$$Ricavi\ caratteristici = Q_1 * P_1 + Q_2 * P_2 + Q_3 * P_3 + ... + Q_n * P_n$$

Attraverso questa scomposizione è possibile valutare, rispetto ai valori dell'esercizio precedente, l'ammontare delle vendite che risente di variazioni nei volumi (distinguendo le varie tipologie di prodotto) e *"quanta parte della variazione dei ricavi delle vendite […] è attribuibile alle modificazioni dei prezzi e riflette gli effetti di una politica di prezzi più efficace o un semplice adeguamento di tipo monetario agli andamenti di mercato"* ([479]).

Infine lo studio del ROS può beneficiare del calcolo di un gruppo di indici generalmente definiti come "indici di produttività" ([480]). Questi *ratio* vengono calcolati nelle analisi dell'efficienza interna delle attività di trasformazione produttiva e indicano *"quante unità (in valore) di produzione è possibile correlare all'impiego di una data unità (in valore) di fattore"* ([481]). La produttività, pertanto, è intesa come efficienza di utilizzo e ha notevole rilievo nel caso in cui venga calcolata in riferimento a specifici costi, ad esempio i quelli relativi al costo del lavoro ([482]). A tal proposito, però, è importante dare la giusta importanza a tali analisi, in quanto esse costituiscono solo il primo superficialissimo *step* per lo studio dell'efficienza del fattore lavoro. Come ha giustamente notato Avi, infatti, *"sopravvalutare la rilevanza di questi quozienti può essere negativo in quanto [...] è impensabile che la complessa gestione di tale costo possa essere attuata con la semplice e banale analisi di qualche ratio avente come oggetto i dipendenti e/o il costo ad essi connesso"* ([483]).

Per un approfondimento di questi indici si rinvia ad Avi, Mella e Melis ([484]).

Il lato patrimoniale dell'andamento della redditività della gestione caratteristica viene, invece, studiato attraverso il secondo indice che viene presentato nell'equazione di destrutturazione del ROI, ovvero tramite il tasso di rotazione del capitale investito nella gestione caratteristica. Esso è dato dal seguente rapporto:

---

[478] MELIS G., *op. cit.*, p. 117.
[479] *Ibid*.
[480] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., pp. 348-350; MELLA P., *Indici di bilancio*, cit., pp. 195-203; MELIS G., *op. cit.*, pp. 120-122.
[481] MELLA P., *Indici di bilancio*, cit., p. 195.
[482] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 348.
[483] *Ibid*.
[484] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., pp. 348-350; MELLA P., *Indici di bilancio*, cit., pp. 195-203; MELIS G., *op. cit.*, pp. 120-122.

$$Tasso\ di\ rotazione\ del\ CIGC = \frac{Ricavi\ Caratteristici}{CIGC}$$

Questo ratio misura quante volte il totale degli impieghi relativi alla gestione caratteristica "ruota" per effetto delle vendite nel periodo considerato ([485]) e quindi evidenzia l'efficienza nell'utilizzo del capitale investito nell'attività tipica dell'azienda. Esso, dunque, *"esprime l'efficienza con cui si è gestito il capitale investito nella gestione caratteristica"* ([486]). Da ciò deriva che il tasso di rotazione del CIGC avrà un andamento positivo quando il suo valore sarà crescente, mentre avrà un andamento negativo nel caso in cui esso diminuisca.

Anche il tasso di rotazione del capitale investito nella gestione caratteristica può essere ulteriormente approfondito, analizzando i due fattori che influenzano la gestione del CIGC, ovvero la gestione dell'attivo a breve e quella dell'attivo a lungo, entrambi con riferimento alle relative poste investite nell'attività tipica dell'azienda ([487]):

- $$Tasso\ di\ rotazione\ dell'attivo\ a\ breve\ investito\ nella\ GC = \frac{Ricavi\ Caratteristici}{ABGC}$$

  dove per ABGC si intende il valore dell'attivo a breve investito nella gestione caratteristica. Ciò sta a significare che il valore totale dell'aggregato relativo alle attività a breve termine deve essere depurato di tutte quelle voci che non fanno riferimento al core business dell'azienda. Analogamente al tasso di rotazione del CIGC, questo ratio non rappresenta un valore percentuale e evidenzia l'efficienza (o meno) della gestione del capitale investito a breve termine nell'attività caratteristica. Anche per questo *ratio* è importante comprendere le cause analitiche che hanno portato ad un suo miglioramento o peggioramento. All'interno del macro aggregato relativo all'attivo a breve caratteristico *"le due voci che, sicuramente, hanno il peso maggiore nell'aggregato sono i crediti verso clienti e le scorte di magazzino"* ([488]).
  Da ciò consegue che l'approfondimento relativo al tasso di rotazione dell'attivo a breve caratteristico avviene attraverso l'analisi della *gestione dei crediti* verso i clienti da una parte, e della *gestione del magazzino*, dall'altra.
  Lo studio del primo aspetto si avvale del cosiddetto "Indice di durata media dei crediti", già analizzato in precedenza, in occasione della trattazione degli indici di situazione finanziaria. Esso è dato dal rapporto fra i crediti commerciali al lordo del

[485] MELIS G., *op. cit.*, p. 119.
[486] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 341.
[487] *Ivi*, p. 351.
[488] *Ivi*, p. 353.

fondo svalutazione crediti e la somma tra i ricavi caratteristici e l'IVA corrispondente, il tutto moltiplicato per 360. Questo ratio, dunque, determina la durata delle dilazioni concesse ai propri clienti (non è un valore percentuale); se esso presentasse un aumento, ciò comporterebbe un abbassamento del livello di efficienza di utilizzo del capitale investito nell'attività caratteristica a breve termine.

Lo studio del secondo aspetto (gestione del magazzino), analogamente al precedente, si avvale dell'indice che indaga la rotazione del magazzino, che mira a cogliere *"il numero di volte che il magazzino, per effetto dei ricavi di vendita, viene utilizzato completamente e reintegrato"* ([489]); pertanto, un aumento di questo ratio ha un impatto positivo sul tasso di rotazione dell'attivo a breve termine caratteristico. Il tasso di rotazione del magazzino può essere approfondito attraverso il calcolo delle rotazioni relative alle varie tipologie di rimanenze finali che compongono il magazzino stesso ([490]).

Interpretando congiuntamente l'indice di durata media dei crediti e il tasso di rotazione del magazzino si possono comprendere le cause analitiche dell'andamento del tasso di rotazione dell'attivo caratteristico a breve.

- $Tasso\ di\ rotazione\ dell'attivo\ a\ lungo\ investito\ nella\ GC = \frac{Ricavi\ Caratteristici}{ALGC}$,

dove la sigla ALGC identifica l'attivo a lungo della gestione caratteristica, il quale deriva dal processo di depurazione dell'attivo a lungo totale delle voci che non riguardano l'attività tipica dell'azienda. Come per il precedente tasso di rotazione, un suo aumento consiste un evento positivo in quanto segnala un miglioramento relativo all'efficienza nell'utilizzo del capitale investito nella attività tipica a lungo termine.

Come ha evidenziato Avi, *"l'indice di rotazione dell'attivo a lungo non può essere ulteriormente suddiviso"* ([491]), in quanto non è possibile, razionalmente parlando, basare un ragionamento sul confronto fra ricavi caratteristici e singoli beni relativi all'attivo a lungo.

4. L'impatto economico dell'indebitamento: la leva finanziaria

Durante la trattazione degli indici utili a cogliere la struttura finanziaria è emerso un *ratio* particolarmente rilevante a tale scopo, ovvero il "Rapporto di indebitamento".

[489] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 354.
[490] Per un approfondimento, si rinvia ad AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 354-355.
[491] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 358.

Come si è già avuto modo di sottolineare, questo indicatore è dato, nella sua forma più utilizzata (quella indiretta), dal seguente rapporto:

$$Rapporto\ \ di\ \ indebitamento\ = \frac{Capitale\ \ Investito}{Patrimonio\ \ Netto}$$

Esso indaga, dunque, quanto capitale investito viene finanziato attraverso i mezzi propri dell'azienda, cogliendo in questo modo la presenza di un equilibrio o di uno squilibrio finanziario all'interno dell'azienda oggetto d'analisi.

Oltre a questo lato prettamente finanziario, il rapporto di indebitamento presenta anche un lato reddituale connesso al cosiddetto effetto di *"leva finanziaria"* ([492]) e ciò si può comprendere riprendendo la destrutturazione dell'Indice di redditività globale (ROE) secondo i fattori che lo influenzano:

$$ROE\ = ROA * \frac{Capitale\ \ Investito}{Patrimonio\ \ Netto} * \frac{Reddito\ \ Netto}{Reddito\ \ Operativo}$$

Come si può notare da questa catena di indici, la redditività globale di un'impresa dipende positivamente dalla redditività della gestione operativa (ROA), dal Rapporto di indebitamento e dall'Indice della misura proporzionale dell'andamento della gestione non operativa rispetto a quella operativa. Pertanto, a fronte di un aumento di uno dei tre elementi evidenziati, a parità di condizioni, il ROE aumenta.

Da queste considerazioni si potrebbe dedurre che all'aumentare del tasso di indebitamento, tenuti fermi ROA e RN/RO, la redditività globale ne gioverebbe. In altre parole, se l'impresa fosse in grado di mantenere costante il livello di redditività operativa ed il rapporto fra reddito netto e reddito operativo, *"operando quasi esclusivamente con finanziamenti altrui (ovverosia aumentando enormemente il tasso di indebitamento), necessariamente vedrebbe aumentare in maniera più che proporzionale la redditività del patrimonio netto investito in azienda"* ([493]).

Chiaro è, però, che le suddette condizioni, necessarie ad avere un effetto "esplosivo" della redditività del patrimonio netto, sono particolarmente "restrittive", nonché illogiche dal punto di vista gestionale. Infatti se da una parte è possibile che un

[492] La leva finanziaria "può essere definita come il legame moltiplicativo che esiste tra la redditività operativa d'impresa e la redditività del capitale proprio nella stessa investito", MONTRONE A., *Elementi di metodologie e determinazioni quantitative di azienda*, Franco Angeli Editore, Milano, 2000, p. 281. "In via generica, per «*leverage*» o fattore di leva si intende la relazione che intercorre tra le variazioni relative di due quantità quando tale relazione è di tipo moltiplicativo. In altri termini il «*leverage*» […] si manifesta solamente quando la variazione di una quantità (indipendente) si ripercuote con *effetto moltiplicativo* (o con azione di leva) su un'altra (dipendente)", BRUNETTI G., *Le decisioni finanziarie nell'economia d'impresa*, Franco Angeli Editore, Milano, 1978, p. 125.
[493] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 359.

aumento dell'indebitamento non causi alcuna variazione nella redditività operativa ([494]), dall'altra è impensabile che un simile incremento non abbia un impatto negativo sul reddito netto, e che quindi non faccia ridurre il rapporto RN/RO ([495]). Un aumento dei debiti, infatti, genera normalmente un incremento dei debiti finanziari che in via diretta influenzano negativamente il reddito netto, con conseguente riduzione del rapporto RN/RO.

In seguito a queste considerazioni, sembra più ragionevole considerare congiuntamente il tasso di indebitamento ed il rapporto RN/RO, per spiegare l'impatto sul ROE ([496]). Pertanto, la redditività del patrimonio netto presenterà dei valori crescenti nel caso in cui, a parità di condizioni della redditività operativa, vi sia sì un aumento del tasso di indebitamento, ma più precisamente quando *"l'aumento proporzionale dei debiti abbia un impatto positivo più elevato sul ROE dell'impatto negativo derivante dalla diminuzione dell'indice RN/RO"* ([497]).

Dal momento che le risorse reperite da terzi vengono impiegate dall'azienda per finanziare il suo capitale investito, è importante soffermarsi sull'aspetto reddituale dell'indebitamento, ovvero sulla convenienza reddituale dello stesso, valutando così come l'investimento influisca sulla redditività del patrimonio netto.

L'analisi dell'indebitamento dal punto di vista reddituale deve muovere le mosse dal rapporto tra il costo dell'indebitamento stesso e il vantaggio economico derivante dall'investimento relativo, in quanto non è pensabile che un investimento venga valutato tenendo presente il mero ammontare degli oneri finanziari che esso genera, perché ciò si tradurrebbe nella tendenza a preferire gli investimenti a costo più basso ([498]).

Pertanto, per approfondire l'aspetto reddituale dell'indebitamento è necessario confrontare da una parte il *costo medio dell'indebitamento*, rappresentativo del costo dell'indebitamento, e dall'altra la *redditività operativa*, che rappresenta invece il

---

[494] La redditività operativa, infatti, indaga l'efficienza con cui viene impiegato il capitale investito in relazione alle attività operative, a prescindere dalle forme del suo finanziamento (mezzi propri o altrui).

[495] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 360.

[496] "Occorre verificare come l'effetto moltiplicativo del rapporto d'indebitamento si combina con quello positivo, RN/RO > 1, o negativo, RN/RO < 1, del rapporto d'incidenza sul reddito netto degli oneri e dei proventi della gestione extra-operativa in cui, accanto all'area patrimoniale e finanziaria ed a quella straordinaria, che possono presentare un saldo positivo o negativo, concorrono, come elementi negativi gli oneri finanziari connessi con il livello dell'indebitamento e le imposte sul reddito", MELIS G., *op. cit.*, p. 133.

[497] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 360.

[498] Come ha sottolineato Avi, infatti "le operazioni gestionali delle imprese, così come le azioni dell'uomo, vengono attuate, non quando sono contraddistinte da un costo basso bensì quando il vantaggio ottenibile da tali azioni supera il costo dell'azione stessa", *ivi*, p. 361.

vantaggio economico derivante dall'investimento effettuato grazie all'indebitamento stesso, in quanto il ROA mira a cogliere la redditività del capitale investito ([499]).

Il costo medio dell'indebitamento viene calcolato ponendo a confronto gli oneri finanziari e il totale dei mezzi di terzi (a breve e a lungo termine) e moltiplicando il risultato per 100, in quanto questo ratio è un valore percentuale. Per poter calcolare in modo corretto il *ratio* che indaga il costo medio dei mezzi di terzi, però, esso dovrebbe risentire (al numeratore) sia dei tassi di interesse *"effettivamente pagati sui debiti finanziari"*, sia *"dell'apporto di mezzi di terzi non esplicitamente onerosi"*, come ad esempio i debiti verso fornitori ([500]). L'indice in questa sede presentato, però, al numeratore considera esclusivamente gli oneri finanziari per così dire "espliciti", in quanto ciò è frutto di una semplificazione che tornerà utile nell'analisi successiva dell'effetto di leva finanziaria. Al denominatore l'indice in questione deve riportare il valore medio dei mezzi di terzi in quanto solo così è possibile superare il limite intrinseco agli indici: essi vengono calcolati tramite l'utilizzo di voci contabili relative ad un determinato istante della vita dell'azienda, ovvero quello di chiusura dell'esercizio. Ciò fa sì che gli indici perdano di significato nel momento in cui queste stesse voci vengano gonfiate o ridotte a causa di eventi occasionali accaduti durante il corso dell'esercizio. Per questo motivo è importante utilizzare il valore medio dei mezzi di terzi ([501]).

Per quel che concerne il calcolo del ROA si rimanda alle considerazioni svolte in precedenza nel paragrafo relativo alla redditività della gestione operativa.

Tramite la valutazione congiunta di questi due elementi, il costo medio dei mezzi di terzi ed il ROA, è possibile studiare l'effetto *leverage* come segue:

- se il ROA è superiore al costo medio dei mezzi di terzi, allora l'indebitamento è conveniente a livello reddituale;
- se il ROA è pari al costo medio dei mezzi di terzi, allora l'indebitamento è neutro a livello reddituale;
- se il ROA è inferiore al costo medio dei mezzi di terzi, allora l'indebitamento non è conveniente a livello reddituale.

Date queste considerazioni, però, bisogna notare come l'effetto finale dell'indebitamento sul ROE dipende in estrema sintesi dall'andamento

[499] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., pp. 362-367.
[500] SOSTERO U., BUTTIGNON F., *op. cit.*, p, 164.
[501] *Ivi*, p. 363.

dell'indebitamento stesso. Ciò sta a significare che, per esempio, nel caso in cui l'indebitamento sia conveniente a livello reddituale (ROA > CMMT), il ROE verrà influenzato positivamente se l'indebitamento subisse un aumento, e viceversa. Nel caso in cui, invece, l'indebitamento non sia conveniente a livello reddituale (ROA < CMMT), il ROE verrà influenzato positivamente se l'indebitamento subisse una riduzione, e viceversa ([502]).

Pertanto, giacché l'influenza del rapporto di indebitamento su ROE dipende sia *"dall'ammontare dei debiti, sia dalla forbice esistente fra ROA e CMCT* [Costo Medio Capitale Terzi], *è evidente che, quanto maggiore è tale gap, tanto più elevato sarà l'effetto, positivo o negativo, della leva finanziaria"* ([503]).

L'effetto *leverage* fin qui spiegato trova una conferma matematica nella formula di Modigliani-Miller. A partire dalla formula del ROE destrutturato ripresa in precedenza, è possibile arrivare, attraverso degli opportuni passaggi matematici caratterizzati da un'ipotesi semplificatrice secondo cui gli oneri e i proventi derivanti dalla gestione non caratteristica per definizione egli oneri tributari vengono posti pari a 0 ([504]), alla seguente formula ([505]):

---

[502] "L'aumento o la diminuzione dell'indice di indebitamento possono infatti avere un impatto reddituale sul ROE sia positivo che negativo a seconda del rapporto individuabile fra redditività operativa e costo medio del capitale di terzi. In termini sintetici, volendo schematizzare il principio dell'effetto *leverage*, è possibile affermare che quando un elemento, di per sé, è negativo un suo aumento impatta negativamente sulla redditività del patrimonio netto mentre una sua diminuzione provoca un effetto favorevole sulla redditività stessa. Se invece l'elemento studiato è un elemento "positivo", un suo aumento provoca un effetto positivo sulla redditività del patrimonio netto mentre una sua riduzione influenza negativamente la redditività stessa", AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 363.

[503] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 364. Per degli esempi numerici si rinvia ad ivi, pp. 365-367. A tal proposito, anche Melis afferma che "la redditività del capitale proprio trae beneficio dall'entità del rapporto d'indebitamento, se la gestione aziendale realizza un tasso di redditività sul capitale investito (ROA) superiore al costo medio dell'indebitamento […], tale beneficio è più marcato in rapporto all'entità del rapporto di indebitamento. Al contrario, se la redditività sul capitale investito è inferiore rispetto al costo medio dell'indebitamento […] si ha un effetto negativo sulla redditività del capitale proprio in rapporto all0intensità dello stesso indebitamento", MELIS G., *op. cit.*, p. 135.

[504] Questa semplificazione viene "spesso accettata anche nelle analisi di bilancio più complete ed esaustive", AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 372. Si rinvia anche a SOSTERO U., BUTTIGNON F., *op. cit.*, pp. 164-165. Questa ipotesi semplificatrice viene utilizzata nei passaggi intermedi tra la formula del ROE disaggregato per i fattori che lo influenzano e la formula finale di Modigliani-Miller. Quest'ultima, infatti, evidenzia l'impatto della gestione non caratteristica per definizione e degli oneri tributari attraverso l'ultimo rapporto presentato, ovvero RN/(RO-OF).

[505] Partendo dall'ipotesi semplificatrice di cui sopra => RN = RO – OF. L'equazione che rappresenta il ROE destrutturato può essere trasformata come segue:

$$RN = \frac{RO * CI}{CI} * \frac{Oneri\ Finanziari * Mezzi\ di\ terzi}{Mezzi\ di\ terzi} \quad \Rightarrow \quad RN = ROA * CI - CMMT * Mezzi\ di\ terzi$$

Giacché $CI = PN + Mezzi\ di\ terzi$, allora

$$RN = ROA * PN + ROA * Mezzi\ di\ terzi - CMMT * Mezzi\ di\ terzi \quad \Rightarrow \quad RN = ROA * PN + Mezzi\ di\ terzi * (ROA - CMMT)$$

Dividendo tutti gli elementi per PN:

$$\Rightarrow \quad \frac{RN}{PN} = ROA + Rapporto\ \ di\ indebitam\ \ en\,to * (ROA - CMMT)$$

$$ROE = \frac{RN}{PN} = \left\{ \underbrace{\frac{RO}{CI}}_{\text{ROA}} + \underbrace{\left[\frac{RO}{CI} - \frac{Oneri\ Finanziari}{Mezzi\ di\ terzi} \right]}_{\text{Differenziale di leva}} * \underbrace{\frac{Mezzi\ di\ terzi}{PN}}_{\text{Rapporto di indebitamento}} \right\} * \underbrace{\frac{RN}{RO - Oneri\ Finanziari}}_{\text{Incidenza della gestione non caratteristica e tributaria}}$$

Questa espressione permette di calcolare l'impatto di ogni situazione che può verificarsi in azienda. Infatti, ad esempio, se la redditività operativa fosse superiore al costo medio dei mezzi di terzi, allora il differenziale di leva sarebbe positivo e avrebbe un impatto moltiplicativo sul rapporto di indebitamento che, se aumentasse, contribuirebbe ad incrementare il ROE, poiché aggiunge il suo valore (moltiplicato al differenziale di leva) al ROA stesso.

La leva finanziaria, inoltre, si collega al cosiddetto "effetto paratasse". Normalmente, infatti, è possibile dedurre dal reddito d'impresa, al fine della tassazione, il valore degli oneri finanziari relativi al suo capitale di credito. Da ciò consegue che, tenute ferme le altre condizioni, *"l'incidenza negativa sul ROE degli interessi passivi, connessi con l'aumentare dell'indebitamento, è attenuata dal maggior risparmio fiscale derivante dalla deducibilità degli oneri finanziari"* ([506]).

Per concludere la trattazione della leva finanziaria è importante effettuare un'ultima precisazione. Come si è già affermato precedentemente in occasione dell'analisi del ratio di costo medio dei mezzi di terzi, gli oneri finanziari qui considerati sono esclusivamente quelli espliciti. Essi, però, non sono gli unici oneri che un'azienda può avere; esistono, infatti, delle *"poste di natura non finanziaria non gravate di interessi espliciti ma contraddistinte da oneri finanziari impliciti"* ([507]), come ad esempio i debiti verso fornitori o il trattamento di fine rapporto. Data questa considerazione, l'analista potrebbe da una parte ignorare il problema e calcolare nel modo spiegato precedentemente la formula di Modigliani-Miller, o, dall'altra, modificare quest'ultima per cogliere un effetto *leverage* maggiormente rappresentativo della situazione aziendale. In quest'ultimo caso sarebbe necessario effettuare il ricalcolo

---

dove il Rapporto di indebitamento è dato da Mezzi di terzi/Patrimonio netto, e quindi è espresso nella forma diretta.

[506] MELIS G., *op. cit.*, p. 135.

[507] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 372.

del ROA, del costo medio dei mezzi di terzi e del tasso di indebitamento per risolvere la problematica degli oneri impliciti ([508]).

[508] Il denominatore del ROA dovrebbe essere depurato dalle poste passive che non presentano oneri finanziari espliciti, eliminando in questo modo dal capitale investito "le fonti che lo hanno finanziato senza che questa operazione abbia provocato il sorgere di interessi passivi", *ibid*. Il denominatore del CMMT dovrebbe essere privo delle voci passive che si caratterizzano per oneri impliciti e sulle quali non gravano interessi passivi espliciti. Il numeratore del rapporto di indebitamento dovrebbe essere privato delle poste che non si caratterizzano per oneri passivi espliciti; "a seguito di tale operazione, il tasso di indebitamento evidenzia il rapporto di debito instaurato verso i finanziatori istituzionali", *ivi*, p. 373.

Capitolo 4 – Analisi di bilancio: strumenti dinamici per l'analisi finanziaria

1. L'analisi della dinamica finanziaria come integrazione dei *ratio* finanziari

L'analisi della situazione finanziaria di un'azienda non si può fermare allo studio degli indici presentati nel capitolo precedente. Se da una parte essi costituiscono degli strumenti di analisi assolutamente indispensabili poiché prescindono *"dal valore assoluto dei conti per focalizzare l'attenzione sugli aspetti di relatività"* ([509]), dall'altra i *ratio* non permettono di cogliere le cause che dai valori di chiusura di bilancio hanno portato ai valori di chiusura dell'esercizio successivo ([510]). Gli indici finanziari consentono, dunque, la comprensione di quale sia *"la struttura di un'azienda in un dato istante, e come si sia evoluta da un anno all'altro"*, mentre l'analisi dinamica permette di capire il motivo per cui siano intervenute queste variazioni ([511]). In altri termini, l'analisi statica indaga il "cosa", mentre quella dinamica si occupa del "come" e del "perché".

Pertanto la dinamica finanziaria *"è determinata da andamenti di entrate e uscite di mezzi finanziari, circostanziate nel loro vario e mutevole avvicendamento e nelle loro molteplici correlazioni"* ([512]). Lo studio dei *ratio* finanziari, dunque, deve essere completato ed integrato da un'indagine che sia capace di identificare tutte le entrate e le uscite che sono verificate nel periodo considerato (es. l'esercizio appena conclusosi) e coglierne l'aspetto qualitativo ([513]).

---

[509] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 229.

[510] Ciò vale espressamente per gli indici che indagano l'aspetto finanziario di un'azienda, in quanto quelli relativi all'analisi reddituale forniscono informazioni complete, anche dal punto di vista della dinamica reddituale. A tal proposito: "È evidente a questo punto come l'analisi per indici sia, di per sé, limitata. Queste considerazioni valgono solo nell'ambito finanziario, in quanto, l'analisi reddituale mediante l'indice può essere considerata completa. L'esigenza di completare gli indici con altri strumenti di analisi contraddistingue pertanto solo l'approfondimento della situazione finanziaria", *ivi*, pp. 229-230; "I valori finanziari presenti in bilancio […] non riescono a «catturare» la dinamica finanziaria dell'impresa in modo analogo a ciò che avviene per la dinamica reddituale (espressa da una serie di risultati che illustrano compiutamente la capacità dell'azienda di creare nuova ricchezza)", SOSTERO U., FERRARESE P., *op. cit.*, p. 146.

[511] FACCHINETTI I., *Analisi di bilancio. Metodologie, procedure e casi di analisi per margini, indici e flussi*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2006, p. 270.

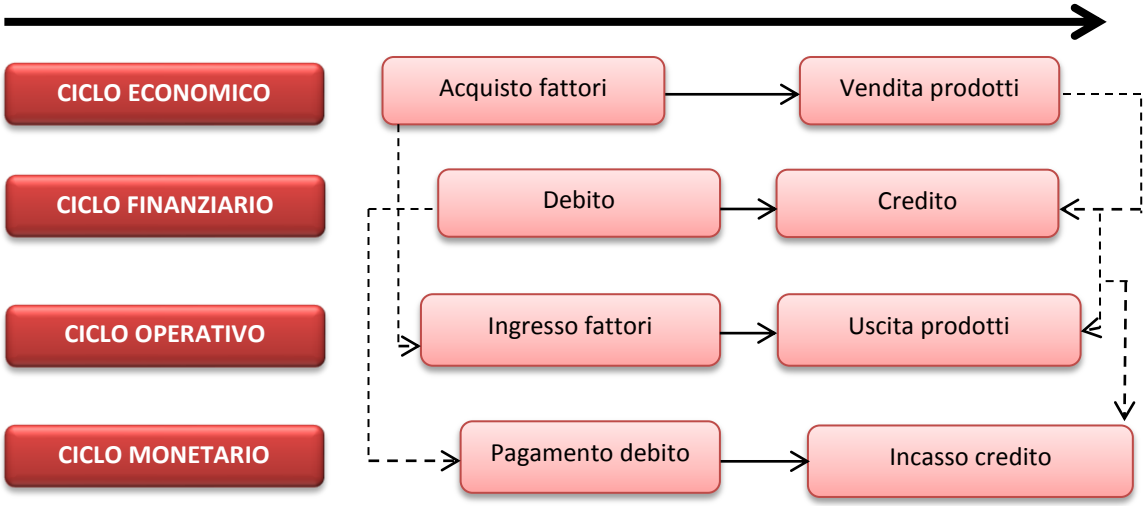
[512] FERRERO G., *Le analisi di bilancio*, Giuffrè Editore, Milano, 1966, p. 109.

[513] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 230.

Solo grazie ai risultati derivanti dall'analisi dinamica, infatti, è possibile formulare delle considerazioni complete ed esaustive in merito alla situazione finanziaria dell'azienda. Basti pensare al caso in cui si desideri calcolare l'equilibrio finanziario di una persona fisica che abbia l'indice di disponibilità superiore all'unità e costante rispetto al periodo precedente ([514]). In prima analisi si potrebbe affermare che la situazione finanziaria del soggetto si caratterizzi per una sostanziale solidità. Se si disponesse, però, di un'informazione ulteriore, e ad esempio si sapesse che le entrate del prossimo esercizio deriveranno dall'accensione di un mutuo e che le uscite consisteranno nel sostenimento delle spese quotidiane (vitto e alloggio), le considerazioni che ne deriverebbero sarebbero differenti. In una tale situazione, infatti, per quanto l'indice di disponibilità sia maggiore di 1, e quindi per quanto le entrate superino le uscite, non si potrebbe affermare che il soggetto in questione si caratterizzi per solidità finanziaria poiché per sostenere le spese quotidiane egli è costretto ad accendere un mutuo. Da questo semplice esempio si comprende come l'analisi attraverso gli indici finanziari non fornisce dei risultati completi, ma, al contrario, essi devono necessariamente essere integrati da valutazioni qualitative degli impieghi e delle fonti.

Inoltre l'analisi della dinamica finanziaria dimostra ulteriormente la sua necessità nel momento in cui si considerano le differenze esistenti tra i cicli della gestione aziendale, cioè quello economico, quello finanziario, quello operativo e quello monetario.

Figura 22 – Cicli della gestione aziendale



Fonte: PICCARI P. L., SANTORI A., SANTORI U., *op. cit.*, p. 389.

[514] Nell'esempio, ripreso da AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 229, l'autrice puntualizza come "la situazione finanziaria di una persona fisica possa essere considerata analoga a quella di un'impresa senza magazzino".

Come si può notare dallo schema precedente, i cicli della gestione aziendale sono sfasati tra loro e quindi gli eventi a rilevanza economica (es. acquisto materie prime, vendita prodotti finiti), le transazioni finanziarie da essi derivanti (es. debiti verso fornitori, crediti verso clienti) e i movimenti monetari (es. pagamento effettivo di un acquisto, incasso delle vendite) possono manifestarsi in momenti differenti ([515]). Da ciò consegue anche che, non coincidendo a livello temporale ricavi e costi con crediti e debiti e con incassi e pagamenti, allora il principio di competenza economica non può regolare la *"misurazione dei risvolti finanziari e monetari delle transazioni economiche dell'impresa"* ([516]). Al contrario, per questo scopo è necessario far riferimento al principio di competenza finanziaria, che può dare risultati differenti rispetto all'applicazione di quello di competenza economica, proprio a causa dello sfasamento temporale tra il ciclo economico, quello finanziario e quello monetario.

Pertanto, l'analisi dell'equilibrio finanziario di un'impresa, inteso come *"bilanciamento tra fabbisogni finanziari indotti dalla gestione e fonti di finanziamento attivabili dall'azienda"* ([517]), necessita non solo di una analisi statica, espressa attraverso la valutazione della solidità, dell'indebitamento, della liquidità e della solvibilità aziendale, bensì anche di una analisi dinamica capace di cogliere l'aspetto qualitativo del confronto tra entrate ed uscite, distinguendo entrate e uscite ricorrenti, ed entrate e uscite non ricorrenti. L'equilibrio finanziario, infatti, *"può dirsi conseguito solo qualora le entrate ricorrenti superino le uscite ricorrenti"* ([518]); quanto maggiore è il divario tra fonti e fabbisogni ricorrenti, tanto maggiore è la solidità di questo equilibrio ([519]).

2. Analisi dei flussi finanziari

Per poter effettuare delle valutazioni in merito all'aspetto qualitativo delle entrate e delle uscite, l'analisi dinamica deve avvalersi di uno strumento contabile che da una parte riesca a cogliere e ad identificare tutte le fonti e tutti i fabbisogni, e dall'altra che sia in grado di attuare, appunto, il sopraccitato approfondimento

---

[515] PICCARI P. L., SANTORI A., SANTORI U., *Leggere il bilancio. Analisi per indici e margini, analisi della redditività e dei flussi finanziari*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2009, pp. 387-388.
[516] *Ivi*, p. 388.
[517] SOSTERO U., BUTTIGNON F., *op. cit.*, p. 188.
[518] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 230.
[519] È importante precisare che se da una parte il fatto che un'azienda è in grado di far fronte ad uscite non ricorrenti attraverso entrate non ricorrenti rappresenta un sintomo di un sufficiente equilibrio finanziario, dall'altra un segnale di ottimo equilibrio finanziario si ha quando l'azienda in analisi è in grado di coprire dei fabbisogni non ricorrenti tramite fonti ricorrenti, sulle quali quindi l'impresa può sempre contare.

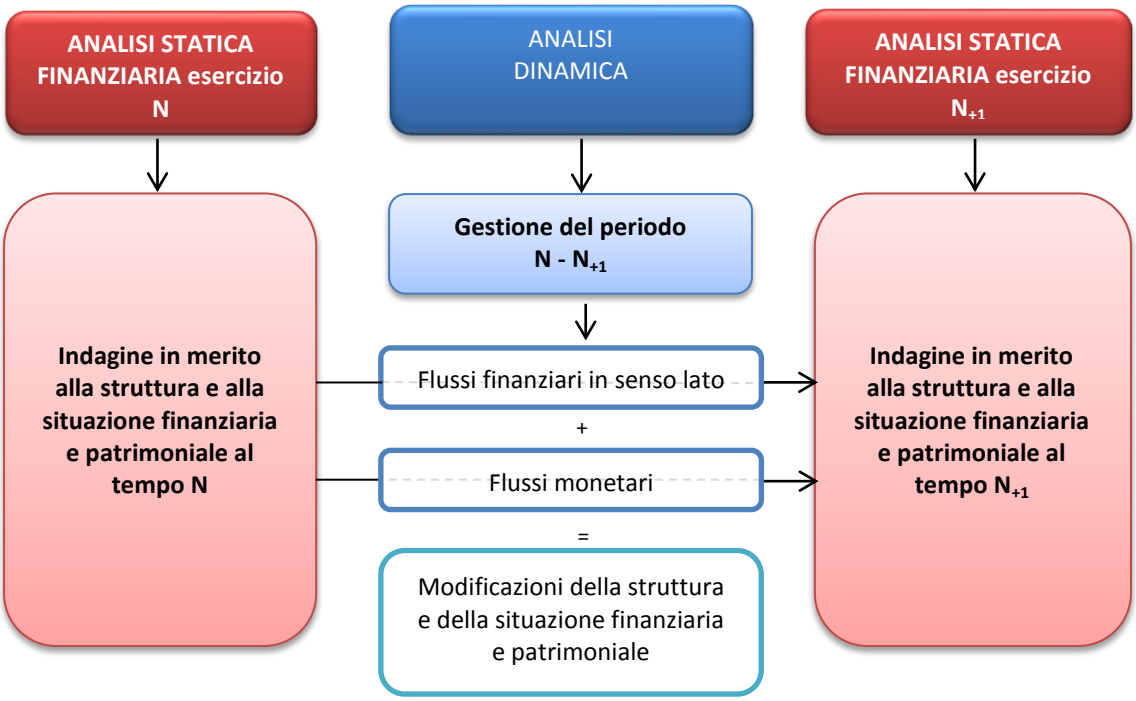
qualitativo. A tale scopo viene svolta la cosiddetta "analisi per flussi", detta anche "analisi dei flussi finanziari" in quanto essa *"riguarda prevalentemente l'aspetto finanziario della gestione, ossia l'attività di procacciamento e d'impiego delle risorse finanziarie"* ([520]), dove i flussi in oggetto sono flussi di fondi. Il concetto di fondo, prettamente statico, riguarda l'aggregazione di determinati elementi di uno schema di stato patrimoniale ([521]), mentre il concetto di flusso, squisitamente dinamico, è relativo al movimento e alla variazione avvenuta all'interno di un fondo. In altre parole, *"il fondo è un valore istantaneo, che esprime una determinata consistenza; il flusso, invece, è un valore cinetico, che esprime un determinato movimento"* ([522]). Dunque per flusso finanziario si intende *"la variazione finanziariamente rilevante"* che interviene nelle voci di due bilanci d'esercizio successivi ([523]).

Pertanto, l'analisi dei flussi finanziari consente di individuare le variazioni che si verificano durante il periodo amministrativo a causa della gestione, giustificando così i cambiamenti presenti nei valori di bilancio da un esercizio all'altro ([524]).

---

[520] FACCHINETTI I., *Analisi di bilancio*, cit., p. 265.
[521] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 235.
[522] CARAMIELLO C., *Il rendiconto finanziario. Introduzione alla tecnica di redazione*, Giuffrè Editore, Milano, 1993, p. 12.
[523] SOSTERO U., FERRARESE P., *op. cit.*, p. 152. Gli autori, però, concludono la frase in modo diverso, ovvero affermando che per flusso finanziario si intende "la variazione finanziariamente rilevante intervenuta negli elementi di due stati patrimoniali successivi". A parere di chi scrive questa affermazione è in parte scorretta in quanto i flussi in analisi indagano le variazioni intervenute nelle grandezze patrimoniali, sia economiche che finanziarie, studiando pertanto sia i cambiamenti relativi allo stato patrimoniale, sia quelli nell'ambito del conto economico. Inoltre Piccari, Santori A. e Santori U. affermano che "con il termine flusso di intende un movimento, ovvero una variazione, di un fondo, cioè dello stato della grandezza o dimensione di una variabile. Pertanto per flusso finanziario si intende la variazione, detta appunto finanziaria, manifestatasi in un determinato arco temporale, del valore di una variabile patrimoniale rilevata a un certo istante, alla quale variazione può, ma non necessariamente, seguire un movimento monetario, cioè un flusso di cassa, che modifica la preesistente condizione di liquidità", PICCARI P. L., SANTORI A., SANTORI U., *op. cit.*, p. 387. A parere di chi scrive, però l'ultimo concetto può dare adito ad equivoci interpretativi. In questa sede infatti, i flussi finanziari verranno analizzati sia in termini finanziari in senso lato (il *cash flow* caratteristico in relazione al capitale circolante netto analizzato nel Capitolo 3 in occasione dello studio dell'Indice di capacità di creazione di flussi finanziari), che in termini di liquidità. In entrambi i casi si può parlare di flussi finanziari o anche semplicemente di flussi, quindi il concetto in questione può essere fuorviante in quanto sembra sottintendere che i flussi finanziari collegati all'analisi in oggetto siano solo quelli non monetari (cosa che, come si vedrà, non è assolutamente corretta).
[524] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 236.

Figura 23 – Collegamento fra analisi finanziarie statiche e analisi dinamica



Fonte: rielaborazione da FACCHINETTI I., *Contabilità analitica, calcolo dei costi, decisioni aziendali*, cit., p. 272.

Dunque le analisi di flusso costituiscono una sorta di *trait d'union* tra le analisi statiche finanziarie di un esercizio e quelle relative all'esercizio successivo.

La costruzione di un sistema di flussi finanziari persegue i seguenti scopi:

- *"dare dinamicità ai valori patrimonial-finanziari"* ([525]) che, attraverso l'analisi con gli indici, non vengono valutati sotto l'aspetto qualitativo;
- *"far emergere la continuità del ciclo economico finanziario"* ([526]), poiché in un unico prospetto ([527]) è possibile evidenziare la generazione di fonti di finanziamento, il loro conseguente impiego e la generazione di nuova ricchezza attraverso l'attività produttiva e di vendita da parte dell'azienda in analisi, dove quest'ultima generazione dovrà inevitabilmente saldarsi con la prima fase qui citata, ovvero la generazione di fonti di finanziamento. Ecco emergere il ciclo economico finanziario ([528]);

[525] SOSTERO U., FERRARESE P., *op. cit.*, p. 149.
[526] *Ivi*, p. 150.
[527] Cioè il rendiconto finanziario, che verrà trattato successivamente.
[528] "Solo passando da un concetto «contabile» di reddito (quale emerge dalla sintesi di valori nel conto economico) ad un concetto «finanziario» dello stesso nei termini di «utile spendibile» o di «cash flow» si riesce a saldare la gestione economico-reddituale con quella finanziaria e rendere esplicito il meccanismo dell'autofinanziamento dell'azienda tramite la sua attività", *ibid*.

- *"far emergere l'apporto dato dalle diverse gestioni alla generazione/assorbimento di risorse finanziarie"* ([529]).

Queste finalità vengono perseguite identificando e valutando tutti i movimenti in entrata ed in uscita *"intervenuti nelle risorse finanziarie"* ([530]). È importante segnalare come il concetto di entrata e di uscita si presti a varie interpretazioni, in quanto esso può concernere *"solo la cassa/banca o anche varie forme di debiti e crediti"* ([531]).

Da ciò deriva il fatto che i flussi finanziari possano essere calcolati sulla base di differenti *"grandezze-fondo di riferimento"*, cioè risorse finanziarie assunte come fondamento dell'analisi per flussi. Da una parte, infatti, adottando il concetto di entrata/uscita come strettamente correlato al fondo cassa/banca (e quindi centrando l'analisi su fonti/fabbisogni espressi in termini monetari), i flussi vengono definiti come "di cassa" ([532]), "di liquidità" ([533]), o "monetari" ([534]). Dall'altra, se si sceglie di valutare le entrate e le uscite in relazione al concetto di nascita/estinzione di crediti/debiti, allora i flussi non vengono più espressi in termini monetari, ma al contrario vengono denominati come "finanziari", o, più correttamente, "finanziari in senso lato", e si focalizzano sulle variazioni relative al capitale circolante netto.

Pertanto, i dati di input dell'analisi per flussi consistono nei valori desunti dai documenti di bilancio (gli stati patrimoniali di due esercizi successivi ed il conto economico dell'ultimo esercizio considerato), valutati sulla base della grandezza-fondo di riferimento; l'output del sistema di flussi finanziari (monetari o in senso lato) consiste nel cosiddetto rendiconto finanziario che costituisce un documento di sintesi il cui scopo è quello di informare in merito alla formazione e alla dinamica dell'equilibrio finanziario dell'azienda ([535]).

---

[529] SOSTERO U., FERRARESE P., *op. cit.*, p. 150. Come si vedrà nel prosieguo, lo schema del rendiconto finanziario evidenzia l'apporto delle varie aree gestionali all'equilibrio finanziario.
[530] PAGANELLI O., *Valutazione delle aziende e analisi di bilancio,* cit., p. 193.
[531] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 230.
[532] PAGANELLI O., *Valutazione delle aziende e analisi di bilancio*, cit., pp.217-245, AVI M. S., *Financial analysis*, cit., pp. 230-255; CODA V., BRUNETTI G., BERGAMIN BARBATO M., *op. cit.*, pp. 107-125; *et alii*.
[533] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, pp. 249-274; *et alii*.
[534] FACCHINETTI I., *Analisi di bilancio*, cit., pp. 297-299, AVI M. S., *Financial analysis*, cit., pp. 230-255, *et alii*.
[535] SOSTERO U., FERRARESE P., *op. cit.*, p. 151.

3. Le grandezze-fondo di riferimento

L'operazione preliminare per effettuare una corretta analisi per flussi finanziari è la scelta della grandezza-fondo di riferimento, già definita come quella risorsa finanziaria da assumere a fondamento dell'analisi stessa.

L'analisi per flussi, a seconda del tipo di grandezza-fondo scelta, può essere di tipo generalizzato, dando vita così allo studio dei flussi totali, oppure può avvenire in modo più dettagliato, grazie allo studio dell'impatto che i flussi determinano su un certo aggregato finanziario definito nella fase preliminare all'analisi. In quest'ultimo caso, i due aggregati che vengono comunemente utilizzati per effettuare l'analisi per flussi sono il capitale circolante netto e la liquidità, nelle relative e varie accezioni ([536]). Questi due fondi di riferimento vengono influenzati sia da cause endogene, cioè dalle *"variazioni degli elementi che compongono il fondo stesso"* ([537]), sia da cause esogene, cioè da mutamenti che avvengono all'interno di elementi che, pur non facendo parte dell'aggregato assunto a fondamento dell'analisi, ne influenzano la dinamica.

Il fulcro dell'analisi non è costituito tanto dall'esame delle variazioni endogene (in quanto le variazioni che avvengono all'interno dell'aggregato di riferimento possono essere individuate facilmente nello stato patrimoniale ([538])), quanto invece dallo studio di mutamenti esogeni che pur non essendo parte del fondo di riferimento, hanno contribuito a causarne la variazione totale, data dalla somma algebrica dei *"movimenti di impiego e fonte delle variazioni endogene"* ([539]).

<u>Flussi delle risorse finanziarie totali</u>

L'analisi dei flussi delle risorse finanziarie totali costituisce un'indagine generalizzata, volta ad indagare in modo indistinto le variazioni delle risorse in analisi ([540]), *"raccogliendole poi nel rendiconto per insieme omogeneo di attività"* ([541]).

Questo tipo di configurazione, secondo la quale il fondo *"è inteso come le risorse finanziarie totali sia impiegate che raccolte (Attivo = Passivo + Netto)"* ([542]), ha lo scopo di fornire una visione generale dei movimenti che hanno contraddistinto lo

---

[536] SOSTERO U., FERRARESE P., *op. cit.*, pp. 153-155.
[537] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 236.
[538] *Ivi*, p. 237.
[539] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 237.
[540] MONTRONE A., *Il sistema delle analisi di bilancio*, cit., p. 345.
[541] SOSTERO U., FERRARESE P., *op. cit.*, p. 153.
[542] BRUNETTI G., SOSTERO U., "Il rendiconto finanziario alla luce della nuova normativa del bilancio d'esercizio", in *Rivista dei Dottori Commercialisti*, 1994, vol. 3, p. 431.

sviluppo della struttura e della situazione finanziaria aziendale durante l'esercizio in oggetto ([543]).

Pertanto l'obiettivo che si desidera raggiungere attraverso l'analisi dei flussi relativi alle risorse finanziarie totali è quello di cogliere l'eventuale presenza di una adeguata correlazione tra le fonti e gli impieghi, realizzando così anche un confronto tra la gestione finanziaria effettivamente attuata e quella programmata ([544]).

Confrontando due stati patrimoniali successivi ed eseguendo le opportune rettifiche di variazioni meramente contabili ([545]), è possibile *"evidenziare, per differenza tra i valori delle diverse voci, le variazioni finanziarie effetto dei risultati dell'ultimo esercizio"* ([546]).

L'analisi dei flussi totali può essere sviluppata valutando il peso e la distribuzione delle varie componenti sia in modo distinto tra impieghi e fonti, sia in modo congiunto attraverso il confronto delle due sezioni contrapposte, così da poter trarre dei giudizi in merito alle condizioni di equilibrio ([547]).

L'aspetto positivo di questa indagine è che essa permette di fare luce in merito alle cause analitiche delle eventuali modifiche all'interno degli indici finanziari relativi a due esercizi consecutivi ([548]); inoltre questo tipo lo studio dei flussi delle risorse finanziarie totali permette di effettuare una prima valutazione di tipo quantitativo e qualitativo in relazione ai *"fatti strutturali che hanno generato nel complesso risorse finanziarie e di quelli che invece le hanno assorbite"* ([549]).

Questa configurazione dell'analisi per flussi, però, presenta il limite di essere eccessivamente dispersiva, in quanto non viene posta la giusta enfasi su una grandezza-fondo di riferimento specifica, capace di dare meglio di altre grandezze una

---

[543] BRUNETTI G., "La classificazione dei valori in bilancio e la tecnica dei flussi", in *L'Impresa*, vol. III, Giuffrè Editore, Milano, 1984, p. 697.

[544] MONTRONE A., *Il sistema delle analisi di bilancio*, cit., p. 345. A tal proposito, Torcivia afferma che, attraverso l'analisi dei flussi totali, "l'indagine si sposta, in definitiva, sulla complessiva ricchezza aziendale, rappresentata in un prospetto del flusso dei fondi che assume la massima estensione possibile, accogliento tutti gli elementi attivi e passivi del capitale", TORCIVIA S., *I prospetti dei flussi dei fondi quali strumenti di analisi della dinamica finanziaria d'impresa*, Giuffrè Editore, Milano, 1990, p. 220.

[545] Per la metodologia da seguire per determinare i flussi si rinvia a SOSTERO U., FERRARESE P., *op. cit.*, pp.174-193

[546] PICCARI P. L., SANTORI A., SANTORI U., *op. cit.*, p. 401.

[547] *Ivi*, p. 403.

[548] "Si riesce a spiegare, ad esempio, come si è modificato l'indice di disponibilità (rapporto fra attivo e passivo corrente – impieghi e fonti a breve termine –), a quali fattori componenti gli aggregati in rapporto è dovuta la modificazione dell'equilibrio a breve dell'impresa; oppure si riesce ad identificare le cause che determinano variazioni nel rapporto di indebitamento di un'azienda (ratio tra capitale di terzi e capitale proprio", SOSTERO U., FERRARESE P. *op. cit.* p. 154.

[549] PICCARI P. L., SANTORI A., SANTORI U., *op. cit.*, p. 403.

rappresentazione della dinamica finanziaria ([550]). Un ulteriore aspetto negativo di questo tipo di analisi per flussi consiste nel fatto che essa usufruisce di uno schema di rendiconto simile a quello patrimoniale (sezioni contrapposte/struttura scalare di fonti ed impieghi), senza effettuare una aggregazione di tipo funzionale per aree gestionali, così da identificare il loro reciproco apporto in termini dinamici al risultato finale ([551]).

Flussi monetari (di liquidità)

L'analisi per flussi di liquidità mira ad individuare, rappresentare e valutare i movimenti che durante il periodo amministrativo in questione hanno portato ad una variazione (flusso), sia essa positiva o negativa, di una particolare grandezza-fondo di riferimento *"composta dall'aggregazione di poste liquide"* ([552]). Quest'ultimo aspetto è decisamente significativo, in quanto a seconda della composizione del concetto di liquidità che viene posto a fondamento dell'analisi, quest'ultima assume configurazioni differenti, come differenti saranno suoi i risultati.

Pertanto, il concetto di liquidità assunto come base per l'analisi dei flussi monetari può riferirsi a ([553]):

- *liquidità immediate*: vengono considerate le disponibilità liquide presso l'azienda o banche (cassa e/o banca attiva);
- *liquidità immediate e liquidità differite*: vengono considerate le disponibilità liquide presso l'azienda o banche, insieme ad altre attività finanziarie a breve termine;
- *liquidità nette*, che consistono nella somma algebrica delle liquidità (immediate e/o differite) e degli eventuali scoperti relativi a conti correnti bancari (banca passiva).

Dunque, il concetto di liquidità può essere lordo o netto, a seconda della considerazione o meno della banca passiva, e ampio o stretto, in relazione alla dimensione più o meno estesa, comprensiva anche, ad esempio, di depositi postali e di attività finanziarie a breve ([554]).

---

[550] SOSTERO U. FERRARESE P., *op. cit.*, p. 154; PICCARI P. L., SANTORI A., SANTORI U., *op. cit.*,. p. 404.
[551] SOSTERO U. FERRARESE P., *op. cit.*, p. 155.
[552] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 250.
[553] PAGANELLI O., *Valutazione delle aziende e analisi di bilancio*, cit., p. 193; CODA V., BRUNETTI G., BERGAMIN BARBATO M. *op. cit.*, p. 82; FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 250; SOSTERO U., FERRARESE P., *op. cit.*, p. 158.
[554] SOSTERO U., FERRARESE P., *op. cit.*, p. 158.

Il concetto di liquidità accolto in questa sede si caratterizza per la considerazione delle sole variazioni avvenute all'interno della cassa e della banca attiva, senza considerare da una parte il conto corrente bancario passivo il quale si presta ad essere valutato *"come un debito di natura finanziaria assimilabile, ad esempio, al mutuo o ad altri prestiti da terzi"* ([555]), né, dall'altra, i valori delle liquidità differite finanziarie in quanto esse rappresentano degli investimenti temporanei di risorse finanziarie, cioè degli impieghi che per essere attuati generano dei fabbisogni monetari e, per questo, costituiscono delle *"cause esogene di variazione della quantità fondo da ascrivere alla gestione patrimoniale dell'impresa"* ([556]).

Flussi finanziari in senso lato

L'analisi dei flussi finanziari in senso lato accoglie come grandezza-fondo di riferimento il capitale circolante netto (o "attività nette a breve"), inteso come *"l'eccedenza delle attività a breve o correnti sulle passività a breve o correnti"* ([557]).

È importante puntualizzare come la locuzione "capitale circolante netto" debba essere completata tramite la parola "finanziario", in modo tale da distinguere il concetto utilizzato in questa sede dal "capitale circolante netto operativo" (o anche "capitale circolante netto in senso stretto"), avente una natura più circoscritta in quanto esso comprende solo le fonti ed i fabbisogni a breve relativi all'attività tipica dell'azienda e alla liquidità netta (liquidità immediate al netto dei debiti in C/c verso istituti bancari) ([558]).

Pertanto, la grandezza-fondo di riferimento presa a fondamento dell'analisi per flussi finanziari in senso lato è il capitale circolante netto finanziario, che però può

[555] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 255.

[556] SOSTERO U., FERRARESE P., *op. cit.* p. 158. A tal proposito gli autori puntualizzano anche che "anche gli impieghi in C/c bancario potrebbero identificare forme di investimento, ma a differenza delle altre forme di impiego finanziario citate [depositi postali, disponibilità di titoli a reddito fisso, ecc.], i movimenti del C/c risentono innanzitutto della dinamica finanziaria connessa all'insieme degli incassi e pagamenti effettuati dalla complessiva gestione d'impresa, sia operativa che patrimoniale e finanziaria, così da identificare la vera «quantità-fondo» che viene a modificarsi per fabbisogni e fonti che si creano nelle diverse aree gestionali, e non rappresentare, viceversa, essa stessa, una categoria di impiego o fonte della sola «cassa » dell'impresa", *ivi*, p. 159.

[557] Principio contabile OIC 12, *"Composizione e schemi del bilancio d'esercizio di imprese mercantili, industriali e di servizi*", vedi bibliografia, p. 41.

[558] SOSTERO U., FERRARESE P., *op. cit.*, p. 156. Piccari, Santori A. e Santori U. affermano che le nozioni di capitale circolante netto operativo e quello finanziario possono essere entrambe "validamente utilizzate allo scopo di valutare l'equilibrio finanziario di breve termine. Data la loro diversa composizione, l'uso della nozione "operativa" è più adatta a integrarsi con rendicontazioni orientate ad analizzare soltanto gli effetti della gestione operativa e quindi coerentemente interessate ad analisi finanziarie parziali, mentre quella "finanziaria" del Capitale Circolante è chiaramente funzionale all'analisi dell'equilibrio complessivo della gestione", PICCARI P. L., SANTORI A., SANTORI U., *op. cit.*, p. 414.

essere considerato nel suo aspetto "globale", cioè come somma algebrica del totale delle attività e delle passività a breve, o secondo un'accezione più ristretta, cioè quella che considera solo *"le poste inerenti all'attività tipica contraddistinte da scadenze, d'incasso o pagamento, di natura corrente"* ([559]). In quest'ultimo caso, la grandezza-fondo di riferimento prende il nome di "capitale circolante netto caratteristico" ([560]) e chi scrive ritiene preferibile questa configurazione "ristretta" di capitale circolante poiché se le analisi per flussi devono permettere una valutazione qualitativa delle entrate e delle uscite, focalizzando l'attenzione sul rapporto tra entrate ed uscite ricorrenti, allora è necessario far riferimento al *cash flow* relativo ad un capitale circolante netto caratteristico proprio perché, in una situazione aziendale sana, dovrebbero essere proprio le attività caratteristiche quelle ricorrenti e quindi più idonee per un confronto omogeneo con le uscite ricorrenti.

L'analisi per flussi di capitale circolante netto ("globale" o caratteristico) presenta alcuni limiti, facilmente superabili. In primo luogo questo tipo di analisi si caratterizza per la *"sintesi delle variazioni che interessano la parte corrente dei valori dell'attivo e del passivo"* ([561]): se da una parte questa indagine analizza in modo approfondito le cause esogene che influenzano il capitale circolante netto, dall'altra quest'ultimo valore viene presentato come un dato sintetico ([562]). Il secondo limite di questa indagine è collegato alla metodologia di calcolo dei flussi in questione, secondo cui non vengono considerate tutte le variazioni finanziariamente significative bensì vengono tralasciate quelle che non impattano sugli elementi del capitale circolante netto, come ad esempio gli aumenti di capitali attraverso conferimento di impianti ([563]).

Confrontando l'analisi attuata per mezzo della grandezza-fondo di riferimento relativa alla liquidità con quella attuata secondo il concetto di capitale circolante netto (caratteristico), emerge per quest'ultima un terzo limite, il più profondo ed importante, capace di minarne sufficientemente l'utilità. I flussi espressi in termini di capitale

---

[559] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 256.
[560] Il capitale circolante netto caratteristico è composto dalle voci relative alla cassa, alla banca attiva, ai crediti commerciali, alle scorte e ai debiti verso fornitori (posti in detrazione). Cfr. *ibid*.
[561] SOSTERO U., FERRARESE P., *op. cit.*, p. 157.
[562] È possibile superare questo limite "presentando, accanto alle cause esogene, l'analisi dettagliata degli elementi componenti il capitale circolante che, dall'interno, modificano la composizione e l'entità dell'aggregato in esame", *ibid*.
[563] Questo limite può essere risolto attraverso "una particolare integrazione dei flussi di circolante in sede di rendiconto, così da non disperdere l'informazione nella redazione del foglio di lavoro che precede la redazione dei rendiconto", *ibid*.

circolante netto, infatti, *"presentano una valenza informativa inferiore"* ([564]) rispetto a quelli espressi in termini di liquidità in quanto essi, considerando nella composizione del CCN anche in valori relativi a crediti, risentono delle variazioni relative a valori finanziari che non possono essere utilizzati in via immediata come mezzi di pagamento. Pertanto, siccome una situazione di equilibrio finanziario potrebbe nascondere un sostanziale squilibrio monetario, a parere di chi scrive è preferibile un'analisi per flussi espressi in termini monetari ([565]).

4. Il rendiconto finanziario

Una volta completata la fase preliminare del calcolo dei flussi finanziari (totali, di liquidità o in termini di CCN) ([566]), è necessario procedere con l'interpretazione dei risultati così ottenuti. A tal fine è importante che i vari flussi vengano *"posti in correlazione in modo da evidenziale la presenza di equilibrio o squilibrio fra poste che vanno interpretate contestualmente"* ([567]). Il prospetto adibito alla raccolta e all'illustrazione dei risultati ottenuti attraverso il calcolo dei flussi è il rendiconto finanziario, che rappresenta *"uno strumento d'informazione patrimoniale, finanziaria ed economica dell'impresa in funzionamento di rilevante importanza"* ([568]).

Questo prospetto finanziario risponde a molteplici esigenze tra cui quella di evidenziare le correlazioni esistenti tra fonti di finanziamento e investimenti attuati e quella di riassumere le variazioni avvenute durante l'esercizio in relazione alla situazione finanziaria-patrimoniale ([569]), fornendo così delle informazioni significative

---

[564] SOSTERO U., FERRARESE P., *op. cit.*, p. 157.

[565] Si osservi il seguente esempio chiarificatore presentato da Avi: "si prenda ad esempio il caso in cui i ricavi ammontino a 2000 e i crediti verso clienti aumentino esattamente per questo importo. In termini di flussi di liquidità non vi sarebbe alcuna fonte. Qualora invece i flussi debbano essere espressi in termini di capitale circolante netto caratteristico, la fonte ammonta esattamente all'importo dei ricavi [e dei crediti], ovvero sia a 2000", AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 256. Anche all'interno del Principio contabile OIC 12, *"Composizione e schemi del bilancio d'esercizio di imprese mercantili, industriali e di servizi*" viene affermata la superiorità informativa del rendiconto espresso in termini di liquidità rispetto a quello redatto sulla base del capitale circolante netto: "Al rendiconto finanziario in termini di liquidità, ed in particolare a quello in termini di flussi di disponibilità liquide, viene oggi attribuita una crescente capacità segnaletica della situazione finanziaria rispetto al rendiconto finanziario in termini capitale circolante. Conseguentemente, il rendiconto finanziario in termini di liquidità rappresenta la forma maggiormente diffusa e con minori differenze rispetto alla forma delle analisi dei flussi di cassa prevista dai principi contabili internazionali", p. 45.

[566] Per una trattazione approfondita dei suddetti calcoli si rinvia a AVI M. S., *Financial analysis*, cit., pp.229-320.

[567] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 244.

[568] Principio contabile OIC 12, *"Composizione e schemi del bilancio d'esercizio di imprese mercantili, industriali e di servizi*", vedi bibliografia, p. 42.

[569] "Il rendiconto o prospetto finanziario – detto anche prospetto delle variazioni avvenute nell'esercizio nella situazione patrimoniale-finanziaria o prospetto delle fonti e degli impieghi delle risorse finanziarie – ha lo scopo di riassumere: 1. L'attività di finanziamento (autofinanziamento e finanziamento esterno)

in merito alla formazione e alla dinamica dell'equilibrio finanziario e monetario dell'azienda oggetto d'analisi ([570]).

Questo prospetto, dunque, si pone *"ad integrazione e a completamento delle potenzialità informative proprie del bilancio d'esercizio e dell'analisi per indici"* ([571]); per questo motivo, il rendiconto finanziario si è largamente diffuso nella prassi, nonostante la sua redazione non sia sottoposta ad alcun obbligo dalla legge italiana.

Evoluzione storica del rendiconto finanziario dalla sua origine al giorno d'oggi

I primi documenti di sintesi dei flussi finanziari delle aziende, *"autonomi dai tradizionali bilanci di esercizio con un'importante funzione di evidenziazione della solvibilità aziendale a valere particolarmente per i soggetti che hanno fornito capitali finanziari di prestito"* ([572]), sono stati essenzialmente dei prospetti che analizzavano le entrate e le uscite di cassa (ovvero dei rendiconti dei flussi di cassa) ([573]). I primi esempi di rendiconto sono stati quello della società inglese Assam Company del 1862 e quello della società americana Northern Central Railroad del 1863 ([574]).

Dopo altre elaborazioni del prospetto finanziario, tra le quali spiccano quelle che analizzano i flussi totali ed i flussi di capitale circolante netto ([575]), nel 1963 è stato emanato dall'AICPA (*American Institute of Certified Public Accountants*) il primo documento, conosciuto come *Opinion 3* ("*The Statement of source and Application of Funds*") volto ad analizzare in modo puntuale e preciso l'importanza del prospetto in analisi ([576]). Attraverso questo documento l'AICPA invitava le aziende a redigere il

---

dell'impresa durante l'esercizio espressa in termini di variazioni delle risorse finanziarie. 2. Le variazioni delle risorse finanziarie, come definite successivamente, determinate dall'attività produttiva di redito svolta dall'impresa nell'esercizio. 3. L'attività d'investimento dell'impresa durante l'esercizio. 4. Le variazioni nella situazione patrimoniale-finanziaria dell'impresa avvenute nell'esercizio. 5. Le correlazioni che esistono tra le fonti di finanziamento e gli investimenti effettuati", Principio contabile OIC 12, *"Composizione e schemi del bilancio d'esercizio di imprese mercantili, industriali e di servizi*", vedi bibliografia, p. 40.

[570] SOSTERO U., FERRARESE P., *op. cit.*, p. 151.

[571] MARAGHINI M. P., *Il rendiconto finanziario sintetico di indebitamento netto*, Università degli Studi di Siena, Facoltà di Economia "R. M. Goodwin", Dipartimento di studi aziendali e sociali, Siena, Maggio 2005, [vedi bibliografia], p. 2.

[572] RAPPA G., "Responsabilità e comunicazione istituzionale delle imprese: del rendiconto complessivo", in *Annali della Facoltà di Economia, area economico-aziendale*, Università degli Studi di Palermo, 2007 ANNO LXI, p. 308.

[573] FACCHINETTI I., *Analisi di bilancio*, cit., p. 273.

[574] CARAMIELLO C., *Il rendiconto finanziario*, cit., p. 20.

[575] FACCHINETTI I., *Analisi di bilancio*, cit., p. 273.

[576] "The Accounting Principles Board has considered the matter of reporting the flow of funds of a business enterprise. Certain aspects of this matter are referred to in this Opinion, including (1 the importance of information about the flow of funds, the essential features of the flow of a company's funds from a reporting standpoint, and the distinction between information regarding flow of funds and

rendiconto finanziario ([577]), ma è stato proprio questo suo carattere non perentorio a portare l'Istituto in questione ad emanare un'ulteriore documento (l'*Opinion 19, "Reporting changes in financial position"*) attraverso il quale la redazione e l'allegazione del rendiconto finanziario venivano rese obbligatorie ([578]).

L'importanza del rendiconto finanziario e della sua presentazione da parte delle aziende è ulteriormente testimoniata dal fatto che anche la *Financial Accounting Standards Board* (FASB), un'organizzazione autonoma creata nel 1973 per subentrare di fatto l'*Accounting Principles Board* (APB) dell'AICPA ([579]) e che ha sostituito così tutte le *Opinion* dell'APB, si è occupata di questo argomento, precisamente nel FASB Statement 95 del 1987, intitolato *"Statement of Cash Flows"* ([580]), modificato successivamente dagli *Statements of Financial Accounting Standards* (SFAS) 102 e 104 ([581]) del 1989.

---

information regarding net income", *Opinon 3 "The Statement of source and Application of Funds"*, AICPA, 1963 [vedi bibliografia], p. 14.

[577] Pertanto il contenuto dell'*Opinion 3* non era assolutamente obbligatorio: "The Board believes that a statement of source and application of funds should be presented as supplementary information in financial reports. The inclusion of such information is not mandatory, and it is optional as to whether it should be covered in the report of the independent accountant", *Opinion 3 "The Statement of source and Application of Funds"*, AICPA, 1963 [vedi bibliografia], p. 16.

[578] "2. APB Opinion No. 3 encouraged but did not require presentation of a funds statement. In view of the present widespread recognition of the usefulness of information on sources and uses of funds, the Board has considered whether presentation of such a statement should be required to complement the income statement and the balance sheet. APB Opinion No. 3 also offered considerable latitude as to form and content of funds statements, and practice has varied widely. The Board has therefore also considered establishing guides for presenting such statements", *Opinion 19, "Reporting changes in financial position"*, AICPA, [vedi bibliografia], 1971, p. 1.

[579] "The APB was criticized almost from its beginning. […] The ABP was also criticized for being so closely tied to the AICPA […]. The shortcoming of a part-time standard-setting body once again became apparent. The APB was unable to solve expeditiously an increasing number of complex problems. Responding to the growing dissatisfaction with APB, in 1971 the AICPA formed the Study Group on Establishment of Accounting Principles, known as Wheat Committee. The Wheat Committee recommended that the APB be abolished and that it be replaced by an autonomous, Financial Accounting Standards Board with seven, full-time paid members responsible for setting financial accounting and reporting standards. The AICPA accepted these and supporting recommendations, and in July 1973 the FASB began operations", WALTON P., HALLER A., RAFFOURNIER B., *International accounting*, Thomson Learning, TJ International, Padstow, Cornwall, 2003, p. 68.

[580] Questo documento ha sostituito di fatto l'Opinion 19. A tal proposito ecco due paragrafi del FASB Statement 95 particolarmente rilevanti: "2. Opinion 19 permitted but did not require enterprises to report cash flow information in the statement of changes in financial position. Since that Opinion was issued, the significance of information about an enterprise's cash flows has increasingly been recognized"; "150. This Statement supersedes Opinion 19 and the three AICPA Accounting Interpretations of Opinion 19", FASB Statement 95, "Statement of Cash Flows", [vedi bibliografia] 1987.

[581] SFAS 102: "Statement of Cash Flows-Exemption of Certain Enterprises and Classification of Cash Flows from Certain Securities Acquired for Resale—an amendment of FASB Statement No. 95"; SFAS 104: "Statement of Cash Flows-Net Reporting of Certain Cash Receipts and Cash Payments and Classification of Cash Flows from Hedging Transactions—an amendment of FASB Statement No. 95" [http://www.fasb.org/st/] Anche questi documenti hanno subito ulteriori modifiche. Per un loro approfondimento si rinvia al sito della FASB.

Anche la *International Accounting Standards Committee* (IASC) si è espressa in merito al rendiconto finanziario. A tal proposito lo IAS 1 (*"Presentation of Financial Statements"*) annovera questo prospetto tra le parti che compongono il bilancio d'esercizio ([582]); questo documento, inoltre, rimanda allo IAS 7 per quel che concerne le disposizioni per la redazione del rendiconto finanziario ([583]).

Lo IAS 7, pertanto, disciplina i contenuti del rendiconto finanziario, *"lasciando liberi i redattori di scegliere la forma e i contenuti ritenuti maggiormente indicativi"* ([584]), sottolineando anche come il rendiconto finanziario debba essere presentato come parte integrante del bilancio di un'azienda ([585]). Successivamente verrà trattata in modo più approfondito la struttura di rendiconto finanziario proposta nello IAS 7.

All'interno dell'Unione Europea, l'apertura ai principi IAS/IFRS ([586]) si è concretizzata nel 2002 grazie al Regolamento CE n. 1606/2002, altresì detto "Regolamento IAS" ([587]), attraverso il quale l'Unione Europea ha reso obbligatoria, dal 1.01.2005, l'applicazione di questi principi contabili internazionali per la redazione del bilancio consolidato di determinati tipi di società ([588]), dando anche la possibilità agli Stati membri di *"consentire o prescrivere*" a queste stesse società la redazione dei loro

---

[582] "8. A complete set of financial statements include the following components: (a) stock; (b) income statement; (c) a statement of changes in equity showing: (i) all changes in equity, or (ii) changes in equity other than those from transactions with owners thereof, when acting as such; (d) cash flow statement; (e) notes, which will include a summary of significant accounting policies and other explanatory notes", IAS 1 *"Presentation of Financial Statements"* [vedi bibliografia]

[583] "102. Information on cash flows provides users the basis for assessing the ability of the institution has to generate cash and other cash equivalents, as well as the needs of the institution for the use of those cash flows. IAS 7 State of cash flows, establishes certain requirements for the presentation of cash flow statement, as well as other information related to it.", *ibid.*

[584] FACCHINETT I., *op. cit.*, p. 273.

[585] IAS 7 *"Cash Flow Statement"*, [vedi bibliografia], par. 1.

[586] Attualmente i principi internazionali IFRS (*International Financial Reporting Standards*) vengono emanati dallo IASB (*International Accounting Standards Board*). Quando si parla di principi contabili internazionali, però, spesso si fa riferimento alla locuzione "IAS/IFRS" poiché "antecedentemente alla nascita dello IASB, i criteri contabili destinati ad essere adottati dalle imprese in ambito internazionale […] erano "prodotti" all'interno dell'*International Accounting Standards Committee* (IASC), che era operativo dal 1973 ed al quale è succeduto, nel 2001, lo IASB; nel subentrare allo IASC, che nel 2001 è divenuto "fondazione" (*IASC Foundation*), lo IASB […] ha fatto proprio il corpus dei principi contabili e delle relative interpretazioni (rispettivamente, IAS e SIC) elaborati dal suo predecessore IASC; successivamente al 2001 "i principi contabili che lo IASB metterà a punto saranno denominato IFRS […] e le loro interpretazioni saranno pubblicate come IFRIC" (cfr. l'Introduzione della Comunicazione CE, novembre 2003, nt. 15)", SCOGNAMIGLIO G., "La ricezione dei principi contabili internazionali IAS/IFRS ed il sistema delle fonti del diritto contabile", in *IAS/IFRS. La modernizzazione del diritto contabile in Italia*, Giuffrè Editore (Collana "Quaderni di Giurisprudenza Commerciale"), Milano, 2007, p. 39.

[587] ANON., "Finalmente il rendiconto finanziario: opportunità per commercialisti, sindaci e amministratori", in *RATIOSoluzioni*, 2006, n.1, COD. 4545, p. 13.

[588] "Le società soggette al diritto di uno Stato membro redigono i loro conti consolidati conformemente ai principi contabili internazionali adottati secondo la procedura di cui all'articolo 6, paragrafo 2, qualora, alla data del bilancio, i loro titoli siano ammessi alla negoziazione in un mercato regolamentato di un qualsiasi Stato membro", art. 4 Regolamento CE n. 1606 del 19 luglio 2002 [vedi bibliografia].

bilanci annuali e a società differenti la redazione del loro bilancio consolidato e/o dei loro conti annuali ([589]). In Italia il decreto legislativo n. 38 del 28 febbraio 2005 precisa le società che nel nostro Paese sono obbligate, dall'1.01.2005 (o, a seconda della società considerata, dal 1.01.2006), a redigere il bilancio d'esercizio o il consolidato secondo i principi contabili internazionali ([590]). Attualmente le società obbligate alla redazione dei loro bilanci secondo le disposizioni dei principi contabili internazionali non sono numerose, ma per il futuro si prevede un aumento del loro numero ([591]). Nel caso in cui questa previsione si avverasse, ciò avrebbe un'importante conseguenza: per legge il rendiconto finanziario, che dovrà essere redatto secondo quanto disposto nello IAS 7, diventerà parte integrante del bilancio d'esercizio, e quindi *"l'evoluzione finanziaria dell'azienda sarà rendicontata ai terzi ed alla direzione attraverso un documento chiaro e di facile interpretazione"* ([592]).

L'Unione Europea nel 2003 ha anche emanato la Direttiva 2003/51/CE del 18 giugno 2003 con la quale ha proposto numerose novità in ambito di regole contabili, tra cui vi era anche la possibilità da parte degli Stati membri di *"autorizzare o prescrivere l'inclusione nei conti annuali di altri documenti in aggiunta a quelli indicati nel primo comma"* ([593]), dove con "altri documenti" il legislatore comunitario ha voluto evidentemente riferirsi al *"prospetto delle variazioni delle poste del patrimonio netto e al rendiconto finanziario"* ([594]). Il decreto legislativo 32 del 2 febbraio 2007, però, ha dato una parziale attuazione alla Direttiva di cui sopra, non toccando l'aspetto relativo al prospetto finanziario.

A livello nazionale il rendiconto finanziario non è disciplinato giuridicamente da alcuna norma. Ciò però merita una precisazione. Il Codice Civile, infatti, come si è già avuto modo di osservare nel Capitolo 2, prevede all'articolo 2423 che *"il bilancio deve essere redatto con chiarezza e deve rappresentare in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria della società e il risultato economico dell'esercizio"* e che "*se le informazioni richieste da specifiche disposizioni di legge non*

---

[589] Art. 5 Regolamento CE n. 1606 del 19 luglio 2002 [vedi bibliografia].
[590] A tal proposito si rinvia agli artt. 3,4,5 del D.lgs. n. 38 del 28 febbraio 2005 [vedi bibliografia].
[591] ANON., "Finalmente il rendiconto finanziario: opportunità per commercialisti, sindaci e amministratori", cit., p. 13.
[592] *Ibid.*
[593] Art. 1, co. 1. della Direttiva 2003/51/CE del 18 giugno 2003, [vedi bibliografia]
[594] MORETTI P., "Prospetto delle variazioni di patrimonio netto e rendiconto finanziario", in Corriere Tributario, 2004, n. 44, p. 3459. A tal proposito l'autore afferma anche che "la direttiva n. 2003/51/CE ha lo scopo, quindi, di «allargare» anche a tali prospetti la redazione del bilancio, rendendo omogenei, rispetto a quanto previsto dagli IAS/IFRS, la tipologia dei documenti di cui si compone il bilancio d'esercizio", *ivi*, p. 3460.

sono sufficienti a dare una rappresentazione veritiera e corretta, si devono fornire le informazioni complementari necessarie allo scopo". L'articolo 2427, inoltre, statuisce che all'interno della nota integrativa vengano inserite, tra le altre informazioni, anche quelle relative alle variazioni intervenute nella consistenza dell'attivo e del passivo e le movimentazioni delle immobilizzazioni.

Pertanto, se da una parte non vi è alcun obbligo giuridico alla redazione del rendiconto finanziario, dall'altra la stesura di questo prospetto sembra essere consigliabile al fine di rispettare i fondamentali principi di chiarezza e completezza del bilancio, anche perché lo stato patrimoniale ed il conto economico non forniscono in modo immediato le informazioni relative alle variazioni delle poste dell'attivo e del passivo e alle movimentazioni delle immobilizzazioni ([595]).

Coerentemente con la disposizione civilistica secondo cui le informazioni complementari relative alle variazioni nelle poste attive e passive e alle immobilizzazioni vanno inserite in nota informativa (ex art. 2427), l'Organismo Italiano di Contabilità (OIC) nel documento n. 12, trattando il rendiconto finanziario, afferma che esso debba essere incluso nella nota integrativa ([596]), poiché all'interno di quest'ultima vanno inserite, oltre alle informazioni contenute in altre disposizioni, anche quelle relative alle *"variazioni avvenute nei conti di patrimonio netto"* e alle *"variazioni avvenute nella situazione patrimoniale e finanziaria, cioè nei componenti attivi e passivi del patrimonio aziendale, esposte in modo da evidenziare le fonti di finanziamento e i relativi impieghi"* ([597]).

Di seguito verranno analizzate le caratteristiche delle diverse strutture di rendiconto finanziario proposte nei principi contabili nazionali ed internazionali.

<u>Linee guida per la stesura del rendiconto finanziario in un sistema di controllo integrato</u>

Come si è già avuto modo di sottolineare, la caratteristica fondante di un sistema è la coerenza a livello formale e sostanziale tra i vari strumenti di cui esso si avvale. È impensabile, infatti, che all'interno di un sistema esistano termini identici per identificare concetti differenti, o viceversa; ciò minerebbe alla base il sistema stesso, rendendolo un mero ammasso di elementi disgiunti tra loro e non comunicanti.

---

[595] A tal proposito, in un articolo di Ratio si afferma che "lo stato patrimoniale e il conto economico non forniscono informazioni finanziarie", ANON., "Rendiconto finanziario", in *RATIO*, 2008, n. 1, COD. 4545-R, p. 65. A parere di chi scrive questa affermazione è particolarmente vaga, tanto da dare adito ad ambiguità di rilievo. Essa, dunque, necessita la puntualizzazione che nel testo viene fatta.

[596] Principio contabile OIC 12, *"Composizione e schemi del bilancio d'esercizio di imprese mercantili, industriali e di servizi*", [vedi bibliografia], p. 40.

[597] *Ivi*, p. 4.

Per questo motivo è importante che all'interno del sistema di controllo integrato vi sia una sostanziale continuità a livello terminologico e contenutistico, pena la mancata comprensione dei risultati e l'impossibilità di effettuare i collegamenti fra i vari elementi che costituiscono il sistema stesso. Pertanto, è necessario che lo schema seguito per approfondire ed analizzare il bilancio d'esercizio di un'azienda costituisca *"un'unica entità nell'ambito della quale la riclassificazione dello stato patrimoniale, la riaggregazione del conto economico ed infine la redazione del rendiconto finanziario rappresentano parti di un sistema coordinato"* ([598]).

La diretta conseguenza di ciò è che la struttura dello schema di rendiconto finanziario, per essere correttamente inserita all'interno del sistema di controllo integrato che qui si vuole presentare, deve necessariamente riflettere le interconnessioni con le strutture riclassificatorie, sia in termini sostanziali che in termini formali. In altre parole, è necessario che tra lo schema di rendiconto e le strutture di riclassificazione (delle quali risente anche la costruzione degli indici per l'analisi statica) vi sia continuità nell'utilizzo di determinati termini.

Osservando gli schemi riclassificatori del conto economico e dello stato patrimoniale scelti per la costruzione di un sistema di controllo di gestione integrato (rispettivamente lo schema "analitico" a ricavi e costo del venduto e lo schema analitico secondo il criterio finanziario), si può notare una sostanziale continuità formale e di contenuto per i termini ([599]):

- "finanziario": nello stato patrimoniale si riscontrano le liquidità differite finanziarie, l'attivo a lungo creditizio finanziario, e le passività a breve e a lungo finanziarie, mentre nel conto economico si hanno i ricavi ed i costi della gestione finanziaria. Il termine in questione ha dunque un significato univoco in entrambi i documenti di bilancio riclassificati. Esso, infatti, identifica una specifica area della gestione aziendale, ovvero quella correlata da una parte ai crediti e ai debiti derivanti dal finanziamento, e dall'altra ai proventi ed agli oneri da essi derivanti.
- "patrimoniale": nello stato patrimoniale si riscontrano l'attivo a breve e a lungo patrimoniale, mentre nel conto economico si hanno i ricavi ed i costi della gestione patrimoniale. Pertanto, il termine in questione ha un significato univoco in entrambi i documenti di bilancio riclassificati, collegato da una parte a tutti gli

[598] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 245.
[599] Cfr. AVI M. S., *Financial analysis*, cit., pp. 245-250.

investimenti attivi che non rientrano nel *core business* dell'azienda in analisi, e dall'altra ai proventi e agli oneri che da essi promanano.

- "tributario": nello stato patrimoniale vi sono le liquidità differite tributarie, l'attivo a lungo creditizio tributario e le passività a breve e a lungo tributarie, mentre nel conto economico sono presenti i costi della gestione tributaria. Anche in questo caso il termine in questione in entrambi i documenti di bilancio riclassificati identifica in modo univoco una determinata area della gestione aziendale, ovvero quella connessa da una parte ai crediti ed ai debiti derivanti da imposte ed oneri di origine previdenziale, e dall'altra ai costi collegati a tali imposte.
- "non caratteristico per definizione": nello stato patrimoniale vi sono le liquidità differite non caratteristiche per definizione e l'attivo a lungo creditizio non caratteristico per definizione, mentre nel conto economico si hanno i ricavi ed i costi della gestione non caratteristica per definizione. Anche in questo caso il termine in questione in entrambi i documenti di bilancio riclassificati identifica in modo univoco una certa area della gestione aziendale, ovvero quella connessa da una parte alle poste attive creditizie non correlate al *business core* dell'azienda, e dall'altra ai costi ed ai ricavi che in nessun caso possono essere ricondotti alla sua attività tipica.

Date queste considerazioni, lo schema del rendiconto finanziario che può essere adottato all'interno di un sistema di controllo di gestione integrato deve riflettere questa suddivisione della gestione aziendale. In questo modo la redazione di questo documento avverrà *"secondo uno schema che rappresenti un elemento di analisi coerente con le strutture riclassificatorie e con la terminologia utilizzata nell'ambito dell'approfondimento tramite indici"* ([600]). Di seguito vengono presentati vari modelli del prospetto in analisi dei quali verrà puntualmente effettuata una valutazione in merito alla loro adeguatezza per essere utilizzati nell'ambito del sistema integrato presentato in questa sede.

Il rendiconto finanziario secondo il principio contabile internazionale IAS 7

Il principio contabile internazionale IAS 7 chiarisce i criteri che è necessario adottare in sede di redazione del rendiconto finanziario. Il rendiconto proposto nello

[600] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 251.

IAS 7 fa riferimento ai flussi di liquidità, cioè a quei flussi correlati alle entrate e alle uscite di liquidità, intese come somma di cassa e depositi a vista, e mezzi equivalenti, rappresentati da investimenti finanziari a breve termine e ad alta liquidità prontamente convertibili in valori di cassa noti e soggetti ad un rischio di variazione del loro valore prettamente irrilevante ([601]).

Secondo le disposizioni di questo principio, il prospetto in analisi deve essere suddiviso secondo tre gestioni, quella operativa, quella di investimento e quella finanziaria ([602]):

- *Attività operativa*: questa gestione riguarda quei flussi che derivano dalle attività d'impresa che costituiscono la fonte principale di ricavi per l'impresa; pertanto i flussi dell'attività operativa derivano da transazioni ed altri eventi rilevanti per la determinazione dell'utile o della perdita d'esercizio ([603]).
- *Attività di investimento*: l'attività di investimento *"comprende l'acquisto e la cessione di attività immobilizzate e gli altri investimenti finanziari non rientranti nelle disponibilità liquide"* ([604]); i flussi derivanti dalle attività di investimento esprimono in quale misura sono stati sostenuti costi al fine di entrare in possesso di risorse economiche che in futuro produrranno ricavi e flussi di liquidità ([605]).

---

[601] "The following terms are used in this Standard with the meanings specified below: The cash includes both cash and bank deposits in sight. Cash equivalents are short-term investments of high liquidity, which are readily convertible into certain amounts of cash, subject to an insignificant risk of changes in value. Cash flows are inflows and outflows of cash and cash equivalents", IAS 7 *"Cash Flow Statement"*, [vedi bibliografia], par. 6.

[602] "10. The cash flow statement should report cash flows during the period, ranked in operating activities, investing and financing", IAS 7 *"Cash Flow Statement"*, [vedi bibliografia], par. 10.

[603] IAS 7 *"Cash Flow Statement"*, [vedi bibliografia], par. 14. Tra di essi vi sono, ad esempio: "incassi dalla vendita di prodotti e dalla prestazione di servizi, incassi da royalties, compensi, commissioni e altri ricavi, pagamenti a fornitori di merci e servizi, pagamenti a, e per conto di, lavoratori dipendenti, incassi e pagamenti di un'impresa assicuratrice per premi e risarcimenti, annualità e altre indennità previste dalla polizza, pagamenti o rimborsi di imposte sul reddito a meno che essi non possano essere specificatamente fatti rientrare nell'attività finanziaria e di investimento, ed incassi e pagamenti derivanti da contratti stipulati a scopo di negoziazione o commerciale", traduzione italiana dello IAS 7, [vedi bibliografia], par. 14.

[604] IANNUCCI A., "IAS 7: redazione del rendiconto finanziario", in *Guida alla contabilità e bilancio*, 2006, n. 4, p. 73.

[605] *IAS 7 "Cash Flow Statement"*, [vedi bibliografia], par. 16. Flussi di liquidità derivanti dalla gestione di investimento sono, ad esempio: "pagamenti per acquistare immobili, impianti e macchinari, beni immateriali e altri beni immobilizzati (questi pagamenti comprendono quelli relativi ai costi di sviluppo capitalizzati e a immobili, impianti e macchinari di costruzione interna), entrate dalla vendita di immobili, impianti e macchinari, attività immateriali e altre attività a lungo termine, pagamenti per l'acquisizione di strumenti rappresentativi di capitale o di debito di altre imprese e partecipazioni in joint venture (diversi dai pagamenti per i titoli assimilati alle disponibilità liquide equivalenti o posseduti a scopo di negoziazione commerciale), incassi dalla vendita di strumenti rappresentativi di capitale o di debito di altre imprese e partecipazioni in joint venture (diverse dalle entrate per i titoli assimilati alle disponibilità liquide equivalenti o posseduti a scopo di negoziazione commerciale), anticipazioni e prestiti fatti a terzi (diversi da anticipazioni e prestiti fatti da un istituto finanziario), incassi derivanti dal rimborso di

- *Attività finanziaria*: essa *"rappresenta l'attività che comporta la modificazione della dimensione e della composizione del capitale proprio versato e dei finanziamento ottenuti dall'impresa"* ([606]); è importante separare la presentazione dei flussi derivanti dall'attività finanziaria dai flussi che discendono dalle altre gestioni in quanto ciò è utile per effettuare delle previsioni in relazione a richieste su futuri flussi di liquidità da parte di coloro che forniscono capitali all'azienda ([607]).

Per quel che concerne la presentazione dei flussi finanziari collegati all'attività finanziaria e di investimento, lo IAS 7 precisa che l'azienda deve presentare separatamente le principali categorie di incassi e pagamenti lordi derivanti da queste due gestioni ([608]).

Dopo aver definito le tre aree gestionali, il principio contabile internazionale in questione prosegue specificando le modalità di presentazione dei flussi finanziari ad esse relativi, nonché le modalità di determinazione dei flussi di liquidità relativi a particolari voci (es. componenti straordinari, partecipazioni in società controllate, collegate e joint venture, ecc.) ([609]).

È importante segnalare come lo IAS 7 non preveda alcun rigido schema a cui far riferimento per la redazione del rendiconto finanziario. Tuttavia questo principio contabile internazionale è dotato di una appendice (*APPENDIX A – Statement of cash flows for an entity other than a financial institution*) in cui viene riportato uno schema di rendiconto finanziario la cui natura è meramente illustrativa (tende solo ad *"illustrare l'applicazione dei principi contabili per aiutare a chiarirne il significato"* ([610])), in

---

anticipazioni e prestiti fatti a terzi (diversi da anticipazioni e prestiti fatti da un istituto finanziario), pagamenti per contratti per consegna a termine, contratti a termine, contratti a premio e contratti swap eccetto quando i contratti sono posseduti a scopo di negoziazione commerciale, o i pagamenti rientrano nell'attività finanziaria, ed incassi derivanti da contratti per consegna a termine, contratti a termine, contratti a premio e contratti swap eccetto quando i contratti sono posseduti a scopo di negoziazione commerciale, o gli incassi rientrano nell'attività finanziaria", traduzione italiana dello IAS 7, [vedi bibliografia], par. 16.

[606] IANNUCCI A., "IAS 7: redazione del rendiconto finanziario", in *Guida alla contabilità e bilancio*, 2006, n. 4, p. 73.

[607] *IAS 7 "Cash Flow Statement"*, [vedi bibliografia], par. 17. Flussi di liquidità derivanti dalla gestione di investimento sono, ad esempio: "incassi derivanti dall'emissione di azioni o altri strumenti rappresentativi di capitale, pagamenti agli azionisti per acquistare o liberare le azioni della società, incassi derivanti dall'emissione di obbligazioni, prestiti, cambiali, titoli a reddito fisso, mutui e altri finanziamenti a breve o a lungo termine, rimborsi di prestiti, e pagamenti da parte del locatario per la riduzione delle passività esistenti relative a un leasing finanziario", traduzione italiana dello IAS 7, [vedi bibliografia], par. 17.

[608] *IAS 7 "Cash Flow Statement"*, [vedi bibliografia], par. 21.

[609] Per un approfondimento di questo aspetto si rinvia al testo del principio contabile internazionale IAS 7.

[610] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 278.

quanto questa appendice, pur accompagnando lo IAS 7, non ne è parte integrante ([611]). Lo schema presentato in questa appendice è il seguente:

Tabella 22 – Rendiconto finanziario secondo lo IAS 7 (metodo diretto)

Flussi finanziari derivanti da attività operativa Entrate di disponibilità liquide da clienti Uscite di disponibilità liquide a fornitori e lavoratori Disponibilità liquide generate dalle operazioni Interessi corrisposti
Disponibilità liquide derivanti dall'attività operativa **Flussi finanziari derivanti da attività di investimento** Acquisizioni della controllata X al netto delle liquidità acquisite Acquisto di immobili, impianti e macchinari Interessi attivi Dividendi ricevuti
Disponibilità liquide nette impiegate nell'attività di investimento **Flussi finanziari derivanti da attività finanziaria** Incassi dall'emissione di capitale azionario Incassi da finanziamento a lungo termine Pagamento per leasing finanziari Dividendi corrisposti
Disponibilità liquide nette impiegate nell'attività finanziaria **Incremento netto delle disponibilità liquide e dei mezzi equivalenti** **Disponibilità liquide e mezzi equivalenti all'inizio dell'esercizio** **Disponibilità liquide e mezzi equivalenti alla fine dell'esercizio**

Fonte: Rielaborazione da AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 279.

Nello IAS 7 viene anche presentato uno schema di rendiconto finanziario secondo il cosiddetto "metodo indiretto" ([612]), anche se il principio contabile internazionale in questione palesa una preferenza per il rendiconto finanziario redatto secondo il metodo diretto in quanto quest'ultimo, a differenza del metodo indiretto, mette in evidenza alcune importanti informazioni sulle principali categorie di incassi e pagamenti lordi ([613]).

[611] "This appendix accompanies, but is not part of, IAS 7", *IAS 7 "Cash Flow Statement"*, [vedi bibliografia], APPENDIX A.

[612] Il metodo indiretto prevede che il flusso finanziario netto dall'attività operativa venga determinato "rettificando l'utile o la perdita per gli effetti di variazioni delle rimanenze e dei crediti e debiti generati dall'attività operativa avvenute nel corso dell'esercizio, da elementi non monetari quali ammortamenti, accantonamenti, imposte differite, utili e perdite di cambio non realizzati, utili di collegate non distribuiti, quote di pertinenza di terzi, e da tutti gli altri elementi i cui effetti monetari sono flussi finanziari dall'attività di investimento o finanziaria", ANON., "Rendiconto finanziario secondo lo IAS 7", *RATIO*, 2004, n. 4, COD. 3538, p. 72.

[613] "It is advisable to those making the cash flows using the direct method. This method provides information that may be useful in estimating future cash flows, which is not available using the indirect method", *IAS 7 "Cash Flow Statement"*, [vedi bibliografia], par. 19.

Tabella 23 – Rendiconto finanziario secondo lo IAS 7 (metodo indiretto)

Flussi finanziari derivanti da attività operativa Utile prima delle imposte Rettifiche per: • Ammortamenti • Perdite su cambi • Proventi da partecipazioni • Interessi passivi *Totale* Incrementi nei crediti commerciali e diversi Decrementi nelle rimanenze Decrementi nei debiti verso fornitori Disponibilità liquide generate delle operazioni Interessi sul reddito corrisposte
Disponibilità liquide derivanti dall'attività operativa **Flussi finanziari derivanti da attività di investimento** Acquisizioni della controllata X al netto delle liquidità acquisite Acquisto di immobili, impianti e macchinari Corrispettivi dalla vendita di macchinari Interessi attivi Dividendi ricevuti
Disponibilità liquide nette impiegate nell'attività di investimento **Flussi finanziari derivanti da attività finanziarie** Incassi dall'emissione di capitale azionario Incassi da finanziamenti a lungo termine Pagamento per leasing finanziari Dividendi corrisposti
Disponibilità liquide nette impiegate nell'attività finanziaria **Incremento netto delle disponibilità liquide e dei mezzi equivalenti** **Disponibilità liquide e mezzi equivalenti all'inizio dell'esercizio** **Disponibilità liquide e mezzi equivalenti alla fine dell'esercizio**

Fonte: Rielaborazione da AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 280.

Tenendo presenti le linee guida sopraesposte per la struttura che dovrebbe avere un rendiconto finanziario per essere parte del sistema integrato di controllo di gestione, a parere di chi scrive le disposizioni dello IAS 7 non permettono di individuare un prospetto idoneo ad essere inserito all'interno del sistema che in questa sede si desidera presentare. Ciò dipende da vari motivi (si fa riferimento allo schema relativo al metodo diretto).

In primo luogo, le voci che compongono alla gestione operativa sono così disomogenee tra loro da determinare, attraverso la loro somma algebrica, un macro-aggregato di scarsa significatività. Basti pensare che tra i flussi finanziari derivanti dall'attività operativa vengono considerati congiuntamente i flussi determinati dal *core*

business dell'azienda (es. entrate di disponibilità liquide da clienti) ed entrate o uscite derivanti invece da operazioni prettamente straordinarie, come ad esempio i rimborsi assicurativi incassati nel caso in cui l'impresa sia stata convolta in una certa calamità (all'interno della gestione operativa, infatti, vengono inseriti gli incassi ed i pagamenti per premi e benefici assicurativi, per annualità ed altre indennità derivanti dalla sottoscrizione di polizze) ([614]).

In secondo luogo, l'attività operativa presenta un'unica voce che fa riferimento alle entrate ed alle uscite collegate ai dipendenti. Pertanto lo IAS 7 non prevede una distinzione tra *"le uscite connesse a salari e le uscite collegate a pagamenti di TFR"* ([615]). Questa non è una scelta condivisibile, in quanto solo attraverso la separazione dei valori relativi ai salari da quelli relativi al pagamento di TFR è possibile fornire delle informazioni più corrette in relazione ai flussi connessi ai dipendenti. Questi due tipi di valori infatti, per quanto possano essere ricondotti alla stessa classe di soggetti (i dipendenti, o ex dipendenti), sono sostanzialmente differenti fra loro e proprio questa loro diversità fa sì che si renda necessaria una distinzione.

In terzo luogo, all'interno delle voci relative alla gestione di investimento, sono annoverati valori fortemente disomogenei tra loro, come i pagamenti e gli incassi collegati ad immobili e macchinari, le entrate e le uscite relative a titoli di partecipazione (vendita o acquisto) ed i valori relativi ad interessi attivi e dividendi ricevuti. È evidente, dunque, che all'interno dell'aggregato in questione, vi sono voci che fanno riferimento ad investimenti collegati alla gestione tipica (entrate ed uscite relative a impianti e macchinari) e voci che invece si riferiscono ad investimenti non caratteristici (es. incassi e pagamenti relativi a partecipazioni). Pertanto, anche se queste voci rientrano perfettamente nel criterio secondo cui i flussi connessi alla gestione d'investimento sono quelli che *"rappresentano una misura in cui i costi sono stati sostenuti per acquisire risorse destinate a produrre futuri proventi e flussi finanziari"* ([616]), l'aggregato così ottenuto non è significativo in quanto le poste che lo compongono sono fortemente disomogenee tra loro.

In conclusione, anche i valori collegati alla gestione finanziaria non sembrano essere dotati della giusta omogeneità. Infatti, accanto a poste (incassi e pagamenti)

---

[614] "Non riteniamo significativo il valore derivante dalla sommatoria di tali operazioni in quanto gli incassi e le uscite derivanti dalle azioni gestionali sopra indicate sono caratterizzate da diversità tali da rendere inopportuna una loro somma algebrica", AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 281.
[615] *Ivi*, p. 280.
[616] Traduzione italiana dello IAS 7, [vedi bibliografia], par. 16.

prettamente connessi al patrimonio netto, vi sono voci relative invece a debiti o crediti di natura differente.

In aggiunta alle considerazioni appena svolte, è importante segnalare come la terminologia utilizzata nello IAS 7 non coincida (né in forma, né in sostanza) con quella utilizzata nelle strutture di riclassificazione di bilancio accolte in questa sede; per questo motivo, ma anche per le considerazioni di cui sopra, lo schema di rendiconto finanziario proposto nello IAS 7 non si presta ad essere utilizzato all'interno del sistema integrato di controllo di gestione.

È importante sottolineare, però, come l'importanza dei principi contabili internazionali (e nazionali) non venga messa in discussione in questa sede. Essi infatti sono estremamente importanti nell'attività di armonizzazione e di omogeneizzazione dell'informativa di bilancio, in quanto la loro applicazione porta ad una maggior efficienza nella comprensione delle informazioni relative all'azienda da parte dei soggetti esterni ad essa. Ciò che in questa sede si vuole evidenziare è solo l'inadeguatezza delle strutture proposte dai principi contabili internazionali in relazione al loro utilizzo all'interno del sistema di controllo di gestione integrati oggetto di questo lavoro di tesi. In buona sostanza, dunque *"in merito a tali schemi si assiste pertanto ad una dicotomia fra utilità come strumenti di comunicazione esterna e mezzi utilizzabili al fine dell'analisi interna"* ([617]).

Il rendiconto finanziario secondo il principio contabile nazionale OIC n. 12

All'interno dell'ordinamento italiano non esiste alcuna norma che preveda espressamente la redazione del rendiconto finanziario. Ciononostante, l'OIC (l'Organismo Italiano di Contabilità) nel documento n. 12, sottolinea come la mancata presentazione di questo prospetto, sebbene non venga attualmente considerata una *"violazione del principio della rappresentazione veritiera e corretta del bilancio"* ([618]), può essere considerata in modo limitato solo nelle *"aziende amministrative meno dotate, a causa delle minori dimensioni"* ([619]). L'articolo 2427 del codice civile (ripreso anche all'interno del documento n. 12), infatti, statuisce che all'interno della nota

[617] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 281.
[618] Principio contabile OIC 12, *"Composizione e schemi del bilancio d'esercizio di imprese mercantili, industriali e di servizi*", vedi bibliografia, p. 40. A tal proposito, "il solo strumento contabile in grado di soddisfare i dettami dell'art. 2423 in merito alla rappresentazione della situazione finanziaria aziendale è il rendiconto finanziario", ANON, "Finalmente il rendiconto finanziario", cit., p. 13.
[619] Principio contabile OIC 12, *"Composizione e schemi del bilancio d'esercizio di imprese mercantili, industriali e di servizi*", vedi bibliografia, p. 40.

integrativa debbano essere indicati *"i movimenti delle immobilizzazioni"* e *"le variazioni intervenute nella consistenza delle altre voci dell'attivo e del passivo; in particolare, per le voci del patrimonio netto, per i fondi e per il trattamento di fine rapporto, la formazione e le utilizzazioni"*; è da ricercare proprio all'interno di queste disposizioni l'importanza, secondo l'OIC, della redazione del rendiconto finanziario.

Il documento n. 12 dell'OIC prevede che il rendiconto finanziario possa essere redatto utilizzando come grandezza-fondo di riferimento alternativamente le *"Disponibilità liquide in cassa e presso banche (cassa e conti correnti bancari attivi) più altri depositi di denaro immediatamente prelevabili senza rischio di cambiamento di valori*", che vanno sotto il nome di "liquidità", o il *"Capitale circolante netto (o attività nette a breve)"* ([620]).

L'attenzione del principio contabile nazionale in analisi è posta ai flussi finanziari (i liquidità o di capitale circolante netto) originati dalla gestione reddituale, cioè quella che si compone di operazioni *"che si concretizzano in ricavi e nelle spese necessarie per produrre tali ricavi, da cui deriva il reddito"*; il flusso finanziario della gestione caratteristica, infatti, viene considerato *"l'anello di congiunzione fra l'aspetto economico e l'aspetto finanziario della gestione"* ([621]). Una volta determinato il flusso della grandezza-fondo di riferimento *"originato o consumato dalla gestione reddituale"* ([622]), è necessario accostare quest'ultimo ai flussi che derivano dalle poste relative ad investimenti (o disinvestimenti) in relazione ad immobilizzi tecnici, finanziari e patrimoniali, ad accensioni o rimborsi di debiti a medio e lungo termine, e alle variazioni di capitale "estranee alla gestione" ([623]).

Secondo le disposizioni del documento n. 12 OIC, il rendiconto finanziario può essere redatto secondo uno dei tre seguenti schemi alternativi:

- *Rendiconto finanziario in termini di variazioni capitale circolante netto*. La struttura di questo schema è tripartita: in primo luogo vengono evidenziate le variazioni delle fonti di finanziamento e degli impieghi, successivamente vengono esposte le *"variazioni avvenute nei singoli componenti del capitale circolante netto"*, ed infine vengono riportate le variazioni non connesse a

[620] Principio contabile OIC 12, *"Composizione e schemi del bilancio d'esercizio di imprese mercantili, industriali e di servizi*", vedi bibliografia, p. 41.
[621] *Ibid*.
[622] *Ivi*, p. 42.
[623] *Ibid*.

modifiche del CCN. Il documento n. 12 riassume indicativamente le fonti e gli impieghi di CCN nel modo seguente:

Tabella 24 – Fonti ed impieghi di CCN (rendiconto finanziario in termini di variazioni di CCN, OIC n.12)

Fonti: **Flusso di capitale circolante netto generato dalla gestione reddituale** Ricavato della vendita di immobilizzazioni (tecniche, finanziarie, immateriali) Assunzioni di nuovi debiti a lungo termine Aumenti di capitale
Impieghi: **Flusso negativo di capitale circolante netto generato dalla gestione reddituale** Acquisizione di immobilizzazioni (tecniche, finanziarie, immateriali) Pagamenti di debiti a lungo termine Riduzione di capitale Pagamento di dividendi

Fonte: Principio contabile OIC 12, vedi bibliografia, p. 43.

dove il flusso di CCN generato dalla gestione reddituale viene calcolato sommando all'utile netto dell'esercizio (o alla perdita) *"le poste di conto economico che non hanno richiesto l'esborso od originato capitale circolante durante l'esercizio"* (es. ammortamenti) ([624]). È evidente, dunque, che questo flusso deriva da un calcolo che segue il metodo indiretto, metodo, questo, che, come si è già avuto modo di sottolineare, non permette di evidenziare sub-aggregati interessanti dal punto di vista dell'analisi della situazione finanziaria (esso infatti procede per successive rettifiche del risultato d'esercizio relative a poste che non hanno alcun impatto sulla grandezza-fondo di riferimento).

In allegato al documento n. 12 OIC vi è un esempio di calcolo di questo tipo di rendiconto che permette di osservare la struttura presentata dal principio contabile nazionale in oggetto:

Tabella 25 – Esempio di rendiconto finanziario in termini di variazioni di CCN (OIC n.12)

FONTI DI FINANZIAMENTO Utile netto d'esercizio Rettifiche in più (meno) relative alle voci che non hanno determinato movimento di CCN: • Quota ammortamento • Quota indennità fine rapporto
Capitale circolante netto generato dalla gestione reddituale Assunzione nuovi mutui Aumento capitale Valore netto contabile cespiti venduti **IMPIEGHI** Acquisti immobilizzazioni tecniche Trasferimento quote correnti dei mutui ai debiti a breve

[624] Principio contabile OIC 12, *"Composizione e schemi del bilancio d'esercizio di imprese mercantili, industriali e di servizi*", vedi bibliografia, p. 43-44.

Pagamenti indennità di fine rapporto Pagamenti dividendi **AUMENTO/DIMINUZIONE CAPITALE CIRCOLANTE NETTO** DETERMINATO DA: Attività a breve: • Cassa e banche • Crediti verso clienti • Rimanenze • Risconti attivi Passività a breve: • Conti bancari passivi • Fornitori (forniture d'esercizio e immobilizzazioni • Ratei passivi • Fondo imposte • Quota corrente mutui passivi
AUMENTO/DIMINUZIONE

Fonte: Allegato I del principio contabile OIC 12 [vedi bibliografia], p. 82.

A parere di chi scrive, questo prospetto non permette di cogliere il contributo delle varie aree della gestione alla situazione finanziaria aziendale, in quanto l'unico aggregato dotato di interesse in questo senso è il flusso collegato al CCN generato dalla gestione reddituale.

- *Rendiconto finanziario che espone le variazioni nella situazione patrimoniale e finanziaria in termini di liquidità.* La struttura di questo prospetto è divisa in due parti: nella prima viene presentato l'ammontare di liquidità generato dalla gestione reddituale (attraverso la rettifica dell'utile d'esercizio attraverso quelle voci che non hanno impattato sulla liquidità), al quale vengono poi *"aggiunte le poste che hanno generato liquidità (nuovi debiti e cessioni di attivo)"* ([625]), mentre nella seconda vengono evidenziati gli impieghi di questa liquidità totale.

Tabella 26 – Esempio di rendiconto finanziario che espone le variazioni nella situazione patrimoniale e finanziaria in termini di liquidità (OIC n. 12)

FONTI DI FINANZIAMENTO:
Liquidità generata dalla gestione reddituale dell'esercizio:
Utile netto d'esercizio
Rettifiche in più (meno) relative a voci che non hanno avuto effetto sulla liquidità: • Ammortamento dell'esercizio • Aumento crediti verso clienti • Aumento rimanenze • Diminuzione risconti attivi • Aumento fornitori • Aumento ratei passivi

[625] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 282.

• Aumento fondo imposte
• Indennità di anzianità dell'esercizio:
  o Quota
  o Pagamenti
• Aumento dei conti bancari passivi

Liquidità generata dalla gestione reddituale
Aumento debiti verso fornitori, pagabili entro dodici mesi, per immobilizzazioni
Assunzione nuovi mutui
Aumento capitale
Valore netto contabile cespiti venduti
IMPIEGHI DI LIQUIDITA':
Acquisti cespiti patrimoniali
Pagamento mutui
Pagamento dividendi
AUMENTO/DIMINUZIONE DI LIQUIDITÀ
LIQUIDITÀ ALL'INIZIO DELL'ESERCIZIO
LIQUIDITÀ ALLA FINE DELL'ESERCIZIO

Fonte: Allegato II del principio contabile OIC 12 [vedi bibliografia], p. 83.

Anche in questo caso, lo schema proposto non presenta una struttura compatibile con il sistema integrato di controllo di gestione, in quanto al suo interno vengono utilizzati termini differenti (es. gestione reddituale). Inoltre la distinzione tra fonti ed impieghi in termini di liquidità appare assolutamente semplicistica, poiché, insieme all'utilizzo del metodo indiretto, non permette di evidenziare dei macro aggregati capaci di mostrare l'influenza delle varie aree della gestione all'equilibrio finanziario.

- *Rendiconto finanziario che espone i flussi di liquidità*. Questo prospetto viene considerato *"l'evoluzione tecnica"* ([626]) del rendiconto esposto al punto precedente ed è sostanzialmente equiparabile allo schema di rendiconto finanziario proposto nello IAS 7 (metodo diretto), suddividendo le operazioni in base alla gestione a cui attengono (reddituale, di investimento e finanziaria). Pertanto, anche in questo caso la terminologia utilizzata in questo schema di rendiconto non coincide (né in forma, né in sostanza) con quella utilizzata nelle strutture di riclassificazione di bilancio qui accolte in questa sede e quindi neppure questo prospetto si presta ad essere utilizzato all'interno del sistema integrato di controllo di gestione.

[626] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 282.

In conclusione, è importante sottolineare comunque l'indubbia importanza dei principi contabili internazionali in termini di armonizzazione delle strutture di bilancio; essi infatti consentono una miglior comunicazione dei risultati aziendali ai soggetti esterni.

Altri schemi di rendiconto finanziario

All'interno del panorama dottrinale, vari autori hanno proposto una loro versione del rendiconto finanziario. In questa sede si presentano i modelli più significativi.

Modello di rendiconto finanziario di Sostero e Ferrarese

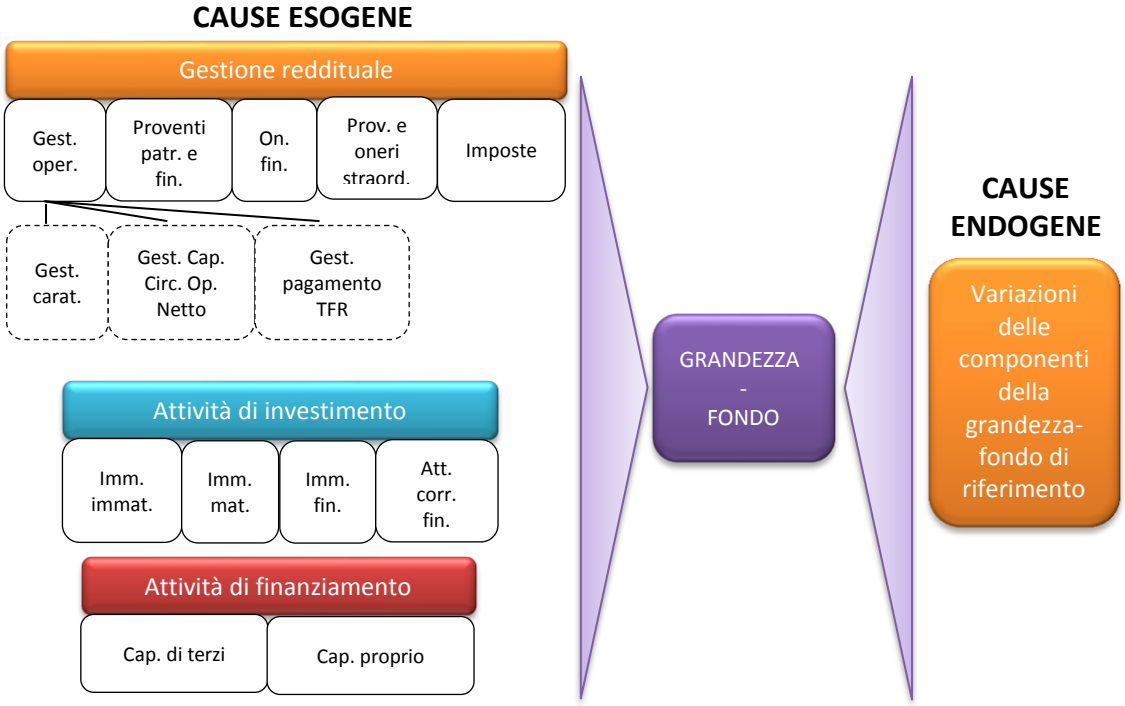
Questi due autori propongono uno schema di rendiconto finanziario la cui struttura è palesemente simile a quella presentata nello IAS 7 (metodo diretto). Il prospetto in analisi pone come grandezza-fondo di riferimento la liquidità, intesa nella sua accezione lorda (non considera *"le componenti passive dei debiti a breve verso istituti di credito"* ([627])) e ristretta (il concetto di "liquidità" comprende solo le poste di cassa e dei conti correnti attivi bancari); già da queste prime considerazioni è possibile cogliere una prima differenza con il principio contabile internazionale al quale si ispira il rendiconto finanziario di Sostero e Ferrarese ([628]).

Lo schema che dà una rappresentazione grafica del rendiconto finanziario proposto da questi autori è il seguente:

[627] SOSTERO U., FERRARESE P., *op. cit.*, p. 158.

[628] Si ricorda, infatti, che lo IAS 7 considera come "liquidità" le voci relative alla cassa e ai depositi a vista, oltre che ai cosiddetti mezzi equivalenti, cioè quegli investimenti finanziari a breve termine e ad alta liquidità prontamente convertibili in valori di cassa noti e soggetti ad un rischio di variazione del loro valore prettamente irrilevante. A tal proposito si rinvia al paragrafo relativo allo IAS 7 trattato in precedenza.

Figura 24 – Schema grafico del rendiconto finanziario di Sostero e Ferrarese



Fonte: rielaborazione da SOSTERO U. FERRARESE P. *op. cit.*, p. 201.

Come si può notare dallo schema precedente, anche il prospetto dei due autori in questione prevede una tripartizione degli elementi che causano una variazione delle poste che compongono la grandezza-fondo di riferimento, sulla base dell'area gestionale a cui essi attengono: area della gestione reddituale, area delle attività di investimento ed area delle attività di investimento.

L'area reddituale racchiude tutte le operazioni che fanno riferimento alle attività correlate alla gestione operativa (caratteristica ed accessoria) dell'azienda e a quella *"extra-operativa […] che esercitano un impatto sulla dinamica di produzione / assorbimento dio nuova ricchezza"* ([629]). La gestione reddituale, dunque, comprende le voci che attengono alla gestione operativa, ai proventi e agli oneri connessi alla gestione patrimoniale e finanziaria, ai proventi e agli oneri connessi alla gestione straordinaria, e alle imposte. All'interno della gestione operativa, inoltre, si segnalano ulteriori elementi di influenza: la gestione (operativa) caratteristica, la gestione del capitale circolante operativo netto, e la gestione relativa ai pagamenti collegati alle indennità di fine rapporto.

[629] SOSTERO U., FERRARESE P., *op. cit.*, p. 163.

Le attività di investimento fanno riferimento alla gestione dell'attivo immobilizzato (immobilizzazioni immateriali, materiali e finanziarie), e alla gestione dell'attivo corrente finanziario.

Le attività di finanziamento, infine, comprendono tutte *"le variazioni – finanziariamente rilevanti – che operano modificazioni nel passivo finanziario e nel capitale nello dello stato patrimoniale"* ([630]).

La struttura del rendiconto finanziario proposto da Sostero e Ferrarese, dunque, è la seguente:

Tabella 27 – Rendiconto finanziario secondo il modello proposto da Sostero e Ferrarese

GESTIONE REDDITUALE
a) Flusso di CCN della gestione operativa b) Variazione del CCN operativo c) Pagamento indennità di fine rapporto
Flusso di cassa della gestione operativa d) Proventi patrimoniali / finanziari e) Oneri finanziari f) Gestione straordinaria g) Gestione tributaria
Flusso monetario della gestione reddituale
ATTIVITÀ DI INVESTIMENTO
h) Gestione immobilizzazioni materiali e immateriali i) Gestione immobilizzazioni finanziarie
ATTIVITÀ DI FINANZIAMENTO
l) Gestione di capitale di terzi m) Gestione del capitale proprio
TOTALE FLUSSI MONETARI
VARIAZIONE LIQUIDITA'
Variazione liquidità derivante da: • Cassa • C/c attivo

Fonte: SOSTERO U., FERRARESE P., *op. cit.*, p. 200.

Lo schema qui presentato, a parere di chi scrive, non si presta ad essere utilizzato all'interno del sistema integrato di controllo di gestione oggetto di questo lavoro di tesi.

Da una parte, infatti, i macro aggregati utilizzati sono caratterizzati da termini che non trovano riscontro per quel che concerne la loro sostanza all'interno delle strutture scelte precedentemente per l'analisi di bilancio (schemi riclassificatori). Nel prospetto di Sostero e Ferrarese, infatti, viene utilizzata la locuzione "gestione operativa" che è sì presente nello schema di riclassificazione di conto economico a

[630] SOSTERO U., FERRARESE P., *op. cit.*, p. 165.

ricavi e costo del venduto scelto in questa sede, ma al suo interno questa stessa locuzione assume contorni nettamente differenti ([631]). Inoltre nel prospetto in analisi vengano riportate come componenti della gestione operativa le poste relative al pagamento delle indennità di fine rapporto; esse non costituiscono dei costi monetari, bensì un *"mero saldo di un debito"* ([632]) e l'inclusione di queste voci all'interno della gestione operativa e quindi all'interno della gestione reddituale non è corretta in quanto ciò non porta all'individuazione di un flusso di cassa di natura reddituale, bensì di un ibrido privo di significato ([633]).

Nel prospetto di Sostero e Ferrarese, inoltre, sussistono alcuni difetti strutturali capaci di inficiarne l'efficacia:

- in primo luogo in questo schema viene utilizzata la locuzione "gestione straordinaria". Si è già avuto modo di spiegare nel Capitolo 2, in occasione della presentazione della struttura riclassificatoria del conto economico a ricavi e costo del venduto, come essa non sia adeguata in quanto esistono molti valori contabili che, a prescindere dalla loro natura ordinaria o straordinaria, si riferiscono a valori reddituali non caratteristici. Per questo motivo, a parere di chi scrive, l'utilizzo di una simile locuzione non è adeguata poiché essa può generare imbarazzi nel caso in cui si debbano collocare, ad esempio, poste attinenti a voci ordinarie di natura non caratteristica;
- all'interno della gestione reddituale Sostero e Ferrarese annoverano la gestione tributaria; ciò però non è condivisibile in quanto all'interno della gestione tributaria possono essere presenti delle voci correlate all'IVA (pagamento o riscossione). Quest'ultima, infatti, non rappresenta un valore reddituale, *bensì "individua solo valori a credito o a debito"* ([634]), e per questo motivo l'inclusione di questi valori all'interno della gestione reddituale fa sì che l'aggregato relativo ai flussi connessi a quest'ultima corrisponda solo ad un ibrido non significativo;

---

[631] La gestione operativa, nell'accezione qui accettata, "identifica tutto ciò che consiste in un investimento" [AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 332], e quindi si compone di tutti i costi ed i ricavi caratteristici, dei costi e dei ricavi patrimoniali e dei costi finanziari. A tal proposito si rinvia al paragrafo relativo alla riclassificazione del conto economico a ricavi e costo del venduto (Capitolo 2) e a quello relativo all'analisi della redditività operativa (Capitolo 3).
[632] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 282.
[633] "La sommatoria del cash flow e di un debito non può, a nostro parere, individuare un flusso di cassa di natura reddituale, come invece appare nello schema sopra indicato [lo schema di Sostero e Ferrarese]", *ibid*.
[634] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 285.

- all'interno dell'attività di investimento vi sono la gestione delle immobilizzazioni finanziarie e quella delle attività correnti finanziarie. In questo caso, però, il termine "finanziario" è utilizzato in un'accezione differente rispetto a quella accolta in questa sede. Il termine più corretto sarebbe "patrimoniale", in quanto gli aggregati in questione fanno riferimento a titoli e a partecipazioni;
- in conclusione, a parere di chi scrive, l'utilizzo della locuzione "capitale circolante netto operativo" può generare qualche ambiguità dal momento in cui il rendiconto finanziario in questione analizza i flussi di liquidità. All'interno di un sistema di controllo di gestione è fondamentale la chiarezza espressiva, e per questo è importante evitare possibili *misunderstandings*.

Date queste considerazioni, lo schema di Sostero e Ferrarese non può essere compreso all'interno del sistema integrato di controllo di gestione in quanto il suo utilizzo comporterebbe quella che in termini medici viene definita una sincope, portando il sistema al collasso.

Modelli di rendiconto finanziario di Fadda, Fontana e Garelli (CCN e liquidità)

Questi tre autori propongono due strutture di rendiconto finanziario, una che assume come grandezza-fondo di riferimento il capitale circolante netto (*"somma algebrica tra elementi attivi e passivi a breve termine dello stato patrimoniale"* ([635])), e l'altra che invece fa riferimento al concetto di liquidità (*"somma algebrica tra elementi liquidi attivi – cassa, banca assegni – e passivi – scoperti in c/c"* ([636])). Entrambi questi prospetti si presentano a sezioni contrapposte, come segue:

Tabella 28 – Rendiconto finanziario dei flussi di CCN secondo il modello di Fadda, Fontana, Garelli

Rendiconto finanziario dei flussi di CCN	
Fonti di CCN	*Impieghi di CCN*
Fonti della gestione reddituale	Impieghi della gestone reddituale
Fonti della gestione extra reddituale	Impieghi della gestione extra reddituale
Variazione diminutiva di CCN	Variazione aumentativa di CCN

Fonte: FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., op. cit., p. 238.

[635] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., op. cit., p. 236.
[636] *Ibid*.

Tabella 29 – Rendiconto finanziario dei flussi di liquidità secondo il modello di Fadda, Fontana, Garelli

Rendiconto finanziario dei flussi di liquidità		
Fonti di CCN	*Impieghi di CCN*	
Fonti della gestione reddituale	Impieghi della gestone reddituale	Area del cash-flow operazionale
Fonti della gestione extra reddituale	Impieghi della gestione extra reddituale	Atea del cash-flow non operazionale
Variazione negativa di liquidità	Variazione positiva di liquidità	Area del cash-flow globale

Fonte: FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., op. cit., p. 251.

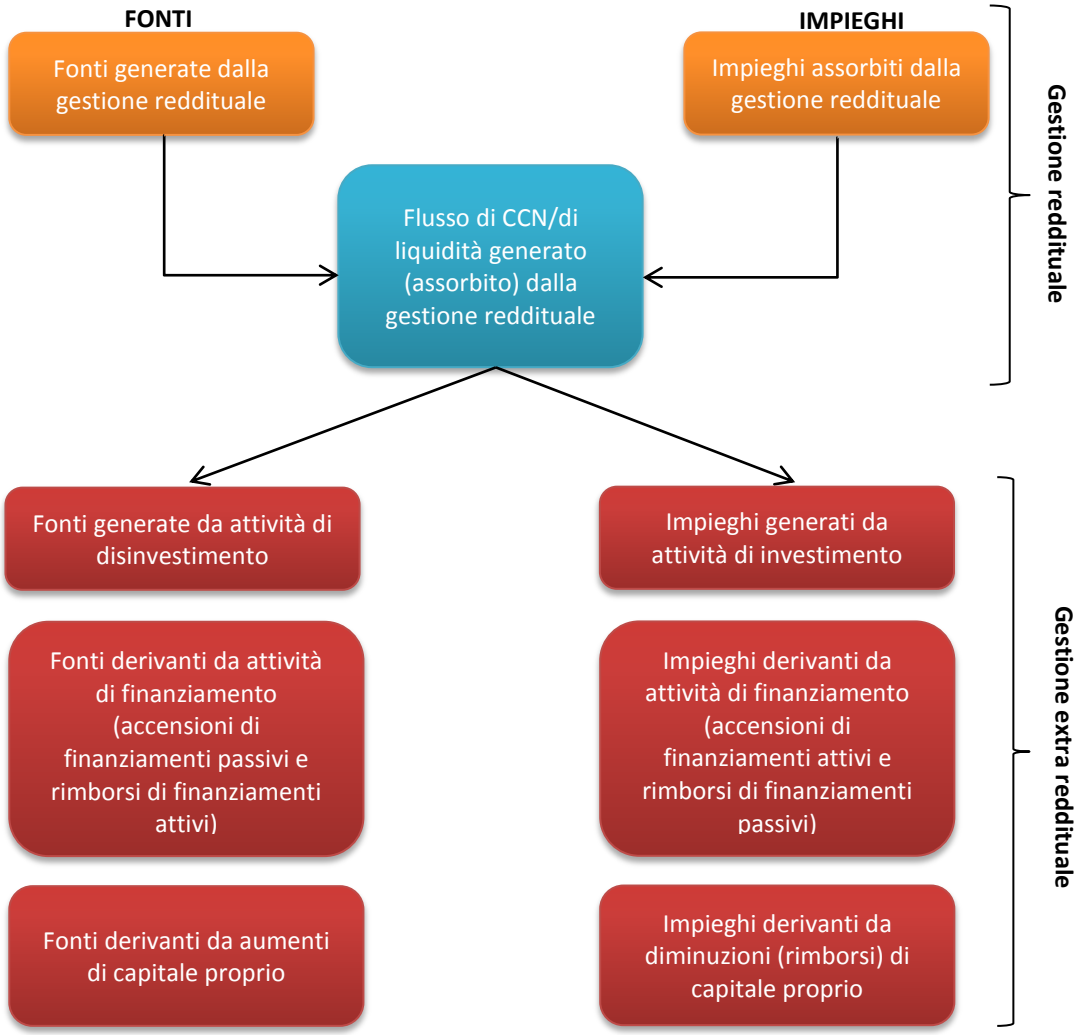
dove le voci relative alla gestione extra reddituale si possono riferire alle seguenti sub-gestioni:

- patrimoniale: se *"riguardano acquisti o vendite e più in generale movimentazione delle immobilizzazioni"* ([637]);
- dei finanziamenti esterni: se attengono all'accensione di finanziamenti o al loro rimborso e, più in generale, se riguardano la movimentazione di finanziamenti attivi e passivi;
- del capitale proprio: se attengono alle operazioni sul capitale e alla distribuzione degli utili.

A livello grafico, Fadda, Fontana e Garelli propongono sia per il rendiconto finanziario dei flussi di capitale circolante netto che per quello di liquidità uno stesso schema ([638]), che è il seguente:

[637] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., op. cit., p. 243.
[638] Nel rendiconto finanziario dei flussi di liquidità, prima di arrivare al flusso di cassa generato o assordito dalla gestione reddituale, viene calcolato il flusso di CCN generato (assorbito) dalla gestione reddituale, al quale vengono poi applicate le rettifiche degli elementi del CCN (FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., op. cit., p. 255).

Figura 25 – Rappresentazione grafica del rendiconto finanziario dei flussi di CCN (Fadda, Fontana, Garelli)



Fonte: Rielaborazione da FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 239 e p. 255.

Può essere utile riportare un esempio di calcolo di rendiconto finanziario; si è scelto di riportare il prospetto finanziario dei flussi di capitale circolante netto perché, a parere di chi scrive, esso permette di comprendere meglio l'impostazione tecnica del rendiconto finanziario così come è stato proposto da Fadda, Fontana e Garelli.

Tabella 30 – Esempio di rendiconto finanziario dei flussi di capitale circolante netto

Rendiconto finanziario dei flussi di capitale circolante netto					
Fonti			**Impieghi**		
a) Gestione reddituale			*a) Aumenti di attività fisse*		
Ricavi caratteristici di reddito			Brevetti		
Costi caratteristici di reddito			Fabbricati		
Componenti finanziari d. r.			Impianti		
Imposte			Automezzi		
			b) Diminuzione di pass. consolidate		
b) Cessione di attività fisse			f.do TFR distribuito		
Impianti			*c) Diminuzioni di netto*		
Automezzi			Distribuzione utili		

Partecipazioni					
c) Aumenti di passività consolidate					
Mutui passivi					
Totale fonti Totale a pareggio			Totale impieghi Variazione in aumento di CCN Totale pareggio		

Fonte: FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 269.

Sia dal grafico che dall'esempio di cui sopra, si può notare come la terminologia utilizzata nel proposto da Fadda, Fontana e Garelli non sia affine a quella impiegata nelle strutture di riclassificazione di bilancio scelte nell'ambito del sistema integrato di controllo di gestione che in questo lavoro di tesi si desidera analizzare.

A tal proposito, nel rendiconto finanziario proposto dai tre autori in questione la locuzione "gestione patrimoniale" assume un significato differente rispetto a quello che essa ha nelle strutture riclassificatorie scelte in precedenza. Infatti nel rendiconto finanziario di Fadda, Fontana e Garelli, la gestione patrimoniale attiene alle *"movimentazioni di immobilizzazioni"* ([639]), quando invece il significato per il termine "patrimoniale" che in questa sede viene accolto è quello di gestione attinente gli investimenti non connessi al core business dell'azienda, che essi siano a breve o immobilizzati (o meglio "a lungo"). Inoltre nel prospetto di questi autori, la gestione patrimoniale è connessa alle immobilizzazioni materiali ed immateriali (es. brevetti, impianti, fabbricati), oltre che a poste che coincidono con il significato che in questa sede si dà al termine "patrimoniale" (es. partecipazioni). Pertanto, se da una parte ci si chiede dove dovrebbero essere inserite le poste connesse a titoli a breve termine (giacché la gestione patrimoniale individuata nel prospetto degli autori attiene esclusivamente alle immobilizzazioni), dall'altra per la gestione patrimoniale si osserva una forte divergenza di significato così com'è intesa dagli autori e com'è invece intesa in questa sede, in quanto gli autori inseriscono nella loro gestione patrimoniale delle voci che in qualche modo sono collegate all'attività tipica dell'azienda (es. impianti e brevetti, che piuttosto fanno riferimento alla gestione relativa all'attivo a lungo materiale ed immateriale).

In secondo luogo, lo schema di Fadda, Fontana e Garelli non mette in evidenza l'apporto della gestione caratteristica all'equilibrio finanziario. Infatti nel prospetto in questione viene calcolato direttamente il flusso (di CCN o di liquidità) generato o

[639] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., op. cit., p. 243.

assorbito dalla gestione reddituale, senza effettuare dei calcoli intermedi relativi, ad esempio, alla gestione operativa o a quella caratteristica.

Inoltre, come si può notare dall'esempio precedentemente riportato, all'interno della gestione reddituale sono presenti delle voci che attengono a componenti straordinari e alle imposte. Per quel che concerne i componenti straordinari valgono le stesse considerazioni effettuate precedentemente per il rendiconto finanziario proposto da Sostero e Ferrarese; per quel che concerne le imposte, invece, ci si chiede se esse vadano considerate come parte di una più ampia "gestione tributaria", comprendente anche poste correlate all'IVA. In tal caso varrebbero le considerazioni svolte precedentemente in merito allo schema di rendiconto finanziario proposto da Sostero e Ferrarese.

In conclusione, è evidente come neppure questo prospetto sia utilizzabile nell'ambito di un sistema di controllo integrato così come è stato configurato in questa sede fino a questo punto.

Modello di rendiconto finanziario di Avi

Il modello di rendiconto finanziario proposto da Avi è il seguente:

Tabella 31 – Rendiconto finanziario secondo il modello di Avi

	Fabbisogni	Fonti
Flusso di cassa della gestione caratteristica d'impresa		
Gestione attivo a lungo materiale ed immateriale		
Gestione finanziaria		
Gestione patrimoniale		
Gestione fondi spese non tributarie e fondi rischi		
Gestione tributaria		
Gestione non caratteristica per definizione		
Gestione TFR		
Gestione patrimonio netto e dividendi		
Variazione di cassa e banca attiva		

Fonte: AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 252.

Questo modello, dunque, prevede che il rendiconto finanziario venga strutturato analizzando in modo molto approfondito l'influsso delle singole gestioni sull'equilibrio finanziario. Le aree che nel prospetto in questione vengono evidenziate sono:

- *Flusso di liquidità della gestione caratteristica*: in questo modo è possibile comprendere in modo immediato il contributo all'equilibrio finanziario delle voci caratteristiche (e quindi ricorrenti) che impattano direttamente sulla grandezza-fondo di riferimento. Questo aggregato ha un'importanza notevole per la valutazione dell'equilibrio finanziario; infatti per esprimere un giudizio su di esso è importante poter confrontare l'ammontare delle fonti e degli impieghi di natura ricorrente.
- *Gestione dell'attivo a lungo termine materiale ed immateriale*: all'interno di questo aggregato vanno inseriti i costi ed i ricavi connessi all'acquisto o alla vendita beni pluriennali materiali ed immateriali, come impianti, fabbricati, terreni e brevetti. L'inserimento di questa "classe" permette di superare un problema riscontrato nel modello di rendiconto finanziario proposto da Fadda, Fontana e Garelli, dove la gestione patrimoniale comprende sia le immobilizzazioni materiali ed immateriali che alcune poste a lungo termine di natura patrimoniale. È importante notare, inoltre, la coerenza terminologica tra questa gestione e l'aggregato presente nello stato patrimoniale riclassificato secondo il criterio finanziario (modello analitico).
- *Gestione finanziaria*: il significato di quest'area è assolutamente coerente con quello attribuito al termine "finanziario" nelle strutture di riclassificazione dei documenti di bilancio precedentemente scelti (Capitolo 2) e negli strumenti di analisi statica (Capitolo 3), in quanto essa comprende tutti quei costi e quei ricavi connessi a debiti e crediti di finanziamento. Pertanto in questo modo è possibile evitare l'ambiguità terminologica notata nel modello di Sostero e Ferrarese proprio in merito al significato che essi danno al termine "finanziario" (le immobilizzazioni finanziarie presenti all'interno della gestione di investimento).
- *Gestione patrimoniale*: anche in questo caso il significato che Avi dà al termine "patrimoniale" è coerente con quello accolto in questa sede; la gestione in questione, infatti, comprende i costi ed i ricavi connessi a partecipazioni, a titoli, a fitti e così via, cioè connessi proprio ad investimenti che non afferiscono alla

gestione caratteristica. Inoltre, la separazione di questa gestione da quella dell'attivo a lungo materiale ed immateriale, come è già stato sottolineato, consente il superamento di uno dei limiti riscontrati nel modello di Fadda, Fontana e Garelli, cioè quello relativo alla compresenza, all'interno della gestione patrimoniale, di elementi reddituali collegati a beni connessi all'attività caratteristica dell'azienda (impianti, brevetti, ecc.) e di elementi relativi a investimenti non caratteristici (partecipazioni).

- *Gestione di fondi rischi ed oneri*: all'interno di questa classe vanno inseriti, ad esempio, i pagamenti relativi a premi e corsi, alle cause in corso, ecc. In questo modo vengono raggruppati dei costi prettamente omogenei.
- *Gestione tributaria*: all'interno di questa gestione vengono considerati i pagamenti connessi alle imposte. Attraverso l'individuazione "autonoma" di questo aggregato che quindi nel presente modello non viene considerato come componente di una gestione reddituale (come invece accade nello schema proposto da Sostero e Ferrarese), è possibile superare il limite connesso all'eventuale inclusione di voci connesse al pagamento o alla riscossione dell'IVA.
- *Gestione non caratteristica per definizione*: è lampante la coerenza formale e sostanziale che si può riscontrare tra questo aggregato del modello di rendiconto finanziario proposto da Avi e la terminologia utilizzata negli schemi di riclassificazione dei documenti di bilancio scelti nell'ambito del sistema integrato di controllo di gestione che in questa sede si desidera presentare (si veda il paragrafo *"Linee guida per la stesura del rendiconto finanziario in un sistema di controllo integrato"*). L'utilizzo della locuzione "non caratteristico per definizione" consente inoltre il superamento del limite connesso alla presenza nel rendiconto finanziario (e, come già spiegato nel Capitolo 2, negli schemi di riclassificazione di stato patrimoniale e conto economico) di aggregati connessi a componenti "straordinari".
- *Gestione TFR*: questa gestione si compone dei pagamenti connessi alle indennità di fine rapporto e attraverso l'individuazione "autonoma" di questo aggregato, che quindi nel presente modello non viene considerato come componente della gestione operativa intesa a sua volta come componente della gestione reddituale,

è possibile superare il limite presente all'interno del modello di Sostero e Ferrarese.

- *Gestione patrimonio netto e dividendi*: così individuata, questa gestione si compone di elementi omogenei tra loro. La scelta di evidenziare una gestione attinente esclusivamente alle voci connesse al capitale proprio (es. aumento capitale sociale, pagamento dividendi, ecc.) è preferibile a quella di raggruppare, seppur in modo distinto, la gestione del capitale finanziario di terzi e la gestione del capitale proprio all'interno dell'attività di finanziamento, così come avviene nel modello proposto da Sostero e Ferrarese.
- *Variazione di cassa e banca attiva*

Viste queste considerazioni, lo schema proposto da Avi si inserisce perfettamente all'interno del sistema integrato di controllo di gestione, in quanto esso utilizza una terminologia coerente, in termini formali e sostanziali, rispetto a quella utilizzata fino a questo punto. In questo modo, il rendiconto finanziario in questione è assolutamente coerente con le altre strutture utilizzate per l'analisi di bilancio in questa sede e quindi esso non verrebbe assolutamente a costituire una sincope, bensì sarebbe perfettamente in linea con le strutture di cui sopra. In conclusione, la grandezza-fondo di riferimento che, a parere di chi scrive, permette di trarre delle informazioni migliori per valutare l'equilibrio finanziario è la liquidità, intesa nel suo significato ristretto (cassa e banca attiva) e al lordo degli scoperti bancari.

Capitolo 5 – Analisi dei costi e decisioni per il futuro

1. Introduzione

Il controllo di gestione, come si è già avuto modo di osservare nel Capitolo 1, rappresenta *"un sistema il cui obiettivo è fornire ai manager le informazioni affinché possano gestire, in modo efficiente ed efficace, le risorse aziendali"* ([640]). Pertanto, il fulcro di questa forma di controllo sta proprio nella sua capacità di fornire i giusti input informativi al management così da consentire ai soggetti decisori la formulazione di scelte corrette.

Le decisioni in questione, chiaramente, concernono lo sviluppo futuro dell'azienda e sono collegate alle cosiddette *"valutazioni di convenienza economica"* ([641]). Esse vengono distinte in "scelte di investimento" (o "di gestione strategica"), cioè delle *"scelte di medio-lungo periodo relative alla definizione della struttura produttiva dell'azienda"* ([642]), e "scelte correnti di gestione", che invece consistono in decisioni di breve termine correlate all'ottimale utilizzo della struttura produttiva d'impresa, della quale quest'ultima si è dotata grazie all'attuazione delle scelte di investimento di cui sopra ([643]).

Per formulare queste decisioni, sia quelle orientate al medio-lungo termine che quelle orientate al breve termine, è necessario che il management possieda le informazioni relative alla struttura dei costi e dei ricavi aziendali. Essi infatti costituiscono i dati di input degli strumenti di analisi utili alla formulazione delle

---

[640] AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 11.
[641] SOSTERO U., BUTTIGNON F., *op. cit.*, p. 234.
[642] *Ibid*. A tal proposito Brusa puntualizza come queste decisioni corrispondono a quelle "con cui l'azienda per esempio di dota di una capacità produttiva destinata ad un utilizzo in un arco di tempo «lungo», cioè pluriennale; il caso tipico è l'acquisto e la messa in opera di un nuovo impianto di produzione", BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 73. A parere di chi scrive, però, questa affermazione è incompleta in quanto anche la decisione di tenere o meno a listino un prodotto (valutabile attraverso il margine di contribuzione di II livello, come si vedrà successivamente) può essere considerate delle scelte di gestione strategica capace di impattare sulla struttura produttiva. Pertanto, il concetto di struttura produttiva va considerato in senso lato, ovvero non limitatamente alle scelte di investimento relative ai mezzi di produzione.
[643] *Ibid.*, anche in BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 73.

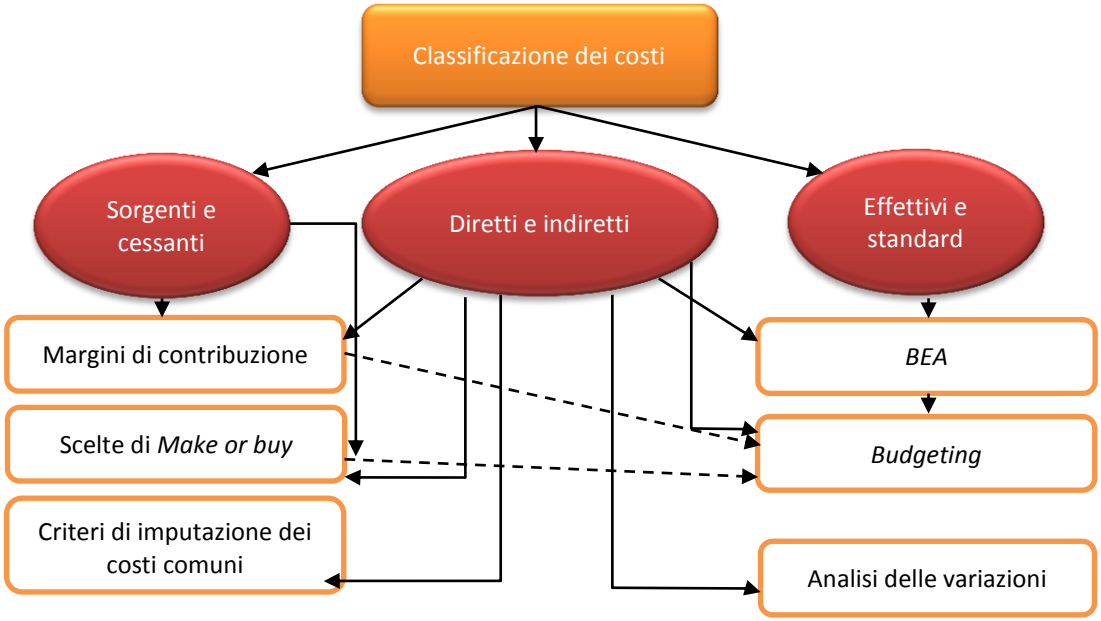
decisioni di cui sopra (es. margine di contribuzione, *Break-even analysis*, scelte di *make or buy*, ecc.) ([644]).

Inoltre, in sede di programmazione (oggetto del capitolo successivo), per poter costruire i vari budget operativi, è importante che siano state prese le decisioni in merito, ad esempio, al volume di produzione e vendita, al mantenimento o meno di un prodotto in listino, all'accettazione o meno di un certo ordine, e così via ([645]). In altre parole, *"la programmazione comporta l'assunzione di decisioni"* ([646]) e ad esse il management perviene attraverso l'utilizzo degli strumenti sopraccitati, che necessitano la conoscenza dei dati relativi ai costi ed ai ricavi aziendali. Gli scopi del calcolo dei costi, dunque, *"sono tanti quante sono le decisioni di gestione che possono essere assunte in un'azienda"* ([647]).

Pertanto le premesse teoriche per l'utilizzo degli strumenti di cui sopra si collegano allo studio e alla classificazione dei costi, che rappresentano *"le categorie logiche elementari di tutta l'analisi economica dei consumi e dei ricavi*" ([648]); il seguente schema può chiarire meglio i collegamenti tra le varie tipologie di costi e gli strumenti per l'analisi sopraccitati.

[644] A tal proposito, sia Brusa che Sostero e Buttignon fanno rientrare l'utilizzo degli strumenti sopraccitati solo nell'ambito delle decisioni correnti. Ciò non appare corretto poiché, per esempio, il margine di contribuzione di secondo livello, come è già stato sottolineato in precedenza, consente di formulare delle decisioni a valenza strategica, capaci di impattare sulla struttura produttiva, e quindi orientate al medio-lungo periodo.
[645] BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 73.
[646] ANTHONY R. N., HAWKINS D. F., MACRÌ D. M., MERCHANT K. A., *Analisi dei costi*, McGraw-Hill, 2005, p. 4.
[647] COLLINI P., MIO C., *Ragioneria generale e applicata. 2. Analisi e contabilità dei costi*, ETAS, Milano, 1998, p. 3.
[648] COLLINI P., MIO C., *op. cit.*, p. XVII.

Figura 26 – Interrelazioni tra la classificazione dei costi e gli strumenti per l'analisi dei costi



Fonte: rielaborazione da COLLINI P., MIO C., *op. cit.*, p. XVII.

In conclusione, giacché *"l'atto più squisitamente manageriale di un imprenditore è quello decisionale"* ([649]), tenendo presente che la qualità di queste scelte è direttamente proporzionale a quella delle informazioni di cui il soggetto decisore è in possesso, e considerando anche che il calcolo dei costi risponde a tanti scopi *"quante sono le decisioni di gestione che possono essere assunte in un'azienda"* ([650]), si comprende come la conoscenza effettiva di questi elementi negativi di reddito sia assolutamente imprescindibile ai fini della formulazione di decisioni efficaci ed efficienti per l'azienda.

2. Concetto di costo

Pervenire ad una definizione di costo, a dispetto dell'apparente semplicità di questa operazione, può non essere semplice in quanto questo *"è un concetto ambiguo, utilizzato per indicare idee molto diverse tra loro"* ([651]). Nella lingua italiana, infatti, sotto la parola "costo" ricadono due concetti differenti che, per l'appunto, in ambito anglosassone vengono identificati con due termini diversi: da una parte il costo consiste nell'espressione del valore monetario di una risorsa utilizzata per un determinato scopo

[649] LO MARTIRE G., *Il controllo di gestione. I sistemi tradizionali di calcolo dei costi, il sistema dei centri di costo, il sistema del margine di contribuzione*, Franco Angeli Editore, Milano, 2003, p. 11.
[650] COLLINI P., MIO C., *op. cit.*, p. 3.
[651] ANTHONY R. N., HAWKINS D. F., MACRÌ D. M., MERCHANT K. A., *Analisi dei costi*, cit., p. 65.

(*"cost"*, es. costo d'acquisto), mentre dall'altra il termine costo è collegato al cosiddetto "*costo di competenza nella specifica accezione contabile"* ([652]) (*"expense"*).

Inoltre, il termine "costo" spesso viene accompagnato da aggettivi o sostantivi (es. "pieno", "diretto", "opportunità", "di produzione" ecc.) che ne esplicitano meglio il significato, esprimendo così con maggior precisione lo specifico concetto di costo a cui ci si vuole riferire.

Pertanto, può essere utile dare una definizione sufficientemente generale del concetto in questione, cosicché essa non contrasti in alcun modo con i vari *"distinguo e le precisazioni che la concreta identificazione di questo fenomeno comporta"* ([653]). Un costo, in generale, può essere definito come il valore monetario delle risorse consumate per raggiungere un certo risultato, valore, questo, che risulta particolarmente utile nell'ambito del processo decisionale attuato dal management ([654]). Questa definizione include degli aspetti del fenomeno in questione che consentono una comprensione più approfondita dello stesso:

- un costo misura l'impiego di risorse (es. materie prime, ore di lavoro, ecc.). Con la precedente definizione viene sottolineato, dunque "*il riferimento all'utilizzo delle risorse e non alla loro semplice acquisizione*" ([655]);
- un costo esprime questo impiego di risorse in termini monetari, e ciò è sicuramente un aspetto positivo in quanto la moneta costituisce un vero e proprio denominatore comune che dà la possibilità di sommare quantità di risorse differenti, sebbene ciascuna di esse venga espressa nella propria unità di misura ([656]);
- la misurazione di un costo risponde sempre ed imprescindibilmente ad uno scopo (oggetto del costo) che deve essere chiarito a priori ([657]);
- un costo va inteso come *"informazione da utilizzarsi in un processo decisionale"* e non come una entità priva di attinenza rispetto a quest'ultimo ([658]).

---

[652] ANTHONY R. N., HAWKINS D. F., MACRÌ D. M., MERCHANT K. A., *Analisi dei costi*, cit., p.65.
[653] COLLINI P., MIO C., *op. cit.*, p. 1.
[654] Cfr. "il costo è la valorizzazione monetaria delle risorse utilizzate per un qualche scopo" (ANTHONY R. N., HAWKINS D. F., MACRÌ D. M., MERCHANT K. A., *Analisi dei costi*, cit., p. 66) e "il costo è l'informazione relativa al valore delle risorse consumate per il conseguimento di un determinato risultato da utilizzarsi in un preciso processo decisionale di tipo manageriale" (COLLINI P., MIO C., *op. cit.*, p. 1).
[655] COLLINI P., MIO C., *op. cit.*, p. 1.
[656] ANTHONY R. N., HAWKINS D. F., MACRÌ D. M., MERCHANT K. A., *Analisi dei costi*, cit., p. 66.
[657] Cfr. COLLINI P., MIO C., *op. cit.*, p. 1, ANTHONY R. N., HAWKINS D. F., MACRÌ D. M., MERCHANT K. A., *Analisi dei costi*, cit., p. 66.

Per comprendere a pieno il concetto di costo che nelle varie situazioni di analisi viene considerato, però, è importante riuscire ad arricchire e precisare la definizione generale sopraesposta. In questo senso, dunque, rileva la cosiddetta "classificazione dei costi", volta alla diversificazione dei vari concetti di costo via via studiati ed utilizzati dagli strumenti di analisi (es. margine di contribuzione, *break-even point*, scelte di *make or buy*, ecc.) in funzione delle *"caratteristiche strutturali che li contraddistinguono"* ([659]). L'importanza di questa fase preliminare (la classificazione dei costi) è indiscussa in quanto, come è già stato evidenziato in precedenza attraverso la **Figura 1,** esistono dei forti collegamenti tra le varie tipologie di costi e gli strumenti di analisi sopraccitati.

3. Classificazione dei costi

Già in precedenza si è avuto modo di sottolineare l'importanza della classificazione dei costi, che viene infatti considerata *"un passaggio fondamentale nella costruzione di una teoria per l'analisi dei costi"* ([660]). Attraverso questa fase preliminare, essi vengono raggruppati in diverse classi, sulla base di determinati attributi che li caratterizzano. Pertanto l'operazione di classificazione dei costi prevede che dall'analisi teorica degli elementi negativi in oggetto si traggano gli aspetti critici per il loro studio e che successivamente si costruiscano dei *"modelli concettuali da utilizzare nella costruzione di diverse strutture di calcolo"* ([661]).

Un aspetto fondamentale già sottolineato è il necessario riferimento del costo allo scopo per cui esso viene calcolato. In altre parole, è assolutamente indispensabile che l'oggetto di costo (detto anche "*cost object*", esso è il *"termine tecnico per indicare un prodotto, un progetto, un'unità organizzativa o altra attività o scopo del quale si misurano i costi"* ([662])) venga definito in precedenza, prima di mettere in atto l'analisi dei costi. Ciò dipende anche dal fatto che la stessa classificazione di questi elementi negativi deve necessariamente *"seguire l'identificazione degli oggetti di costo"* ([663]),

---

[658] COLLINI P., MIO C., *op. cit.*, p. 1.
[659] AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 31.
[660] COLLINI P., MIO C., *op. cit.*, p. 4.
[661] *Ibid.*
[662] ANTHONY R. N., HAWKINS D. F., MACRÌ D. M., MERCHANT K. A., *Analisi dei costi*, cit., p. 66.
[663] COLLINI P., MIO C., *op. cit.*, p. 4. A tal proposito, anche Bergamin Barbato è in accordo con il concetto sopraesposto: "le classificazioni analizzate in chiave astratta offrono una molteplicità di interpretazioni, in funzione della mutevolezza dell'oggetto di riferimento. Nel testo si sceglierà, di volta in volta, tale oggetto e, in funzione di questo, si suggeriranno le interpretazioni ritenute più utili al fine di costruire informazioni finalizzate alle decisioni di più frequente manifestazione", BERGAMIN BARBATO M., *op. cit.*, p. 72.

poiché sovente l'inserimento di un costo in una od in un'altra classe dipende proprio dallo scopo per cui il costo viene calcolato.

In aggiunta a ciò, è bene ricordare come nell'analisi dei costi le informazioni ricercate debbano essere "confezionate su misura" rispetto alle decisioni da prendere ([664]). La diretta conseguenza di ciò è che non si possano individuare delle configurazioni di costo utilizzabili in ogni circostanza decisionale. Questo concetto appare, dunque, come una vera e propria conferma dell'inesistenza del dato multiuso, concetto particolarmente caro a Bergamin Barbato ([665]). È proprio in questo panorama teorico che si inserisce perfettamente l'importanza della fase di classificazione degli elementi in oggetto; in questa sede, pertanto, si è scelto di presentare le modalità di classificazione dei costi più significative ai fini dell'analisi e delle decisioni rilevanti in questa fase di costruzione del sistema integrato di controllo di gestione.

Classificazione dei costi secondo il loro comportamento: costi fissi, variabili e semivariabili

La valutazione del comportamento dei costi ([666]) prevede che essi vengano rapportati alle variabili *"esplicative o determinanti che ne causano il sostenimento"* ([667]). I fattori che possono portare ad una variazione di costo possono essere molteplici, ma solitamente la relazione che viene analizzata dal management per cogliere la variabilità di questi elementi negativi è quella con il volume di output ([668]). È importante ricordare come nella definizione generale di costo si sia sottolineato come quest'ultimo dipenda dall'impiego di risorse; da ciò deriva il fatto che la variabilità dei costi dipenda sostanzialmente dall'utilizzo dei fattori e non dalla loro mera acquisizione. Infatti *"l'invarianza nel volume di risorse acquistato, come spesso accade per la*

---

[664] COLLINI P., MIO C., *op. cit.*, p. 5.

[665] "Il dato multiuso non è mai esistito e chi ha seguito, nelle aziende, tale prassi, ha condotto i sistemi a una sterile involuzione. Ora la gamma dei dati è diventata ancor più ampia e variegata in corrispondenza della maggiore complessità gestionale", BERGAMIN BARBATO M., *op. cit.*, p. 85.

[666] La nomenclatura utilizzata per questa classificazione ("classificazione dei costi secondo il loro comportamento") deriva da BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo,* cit., p. 33, coerente con quella rintracciata in ANTHONY R. N., HAWKINS D. F., MACRÌ D. M., MERCHANT K. A., *Analisi dei costi*, cit., p. 25 ("classificazione dei costi in funzione del loro comportamento").

[667] BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo,* cit., p. 33. A tal proposito l'autore riporta un esempio che può aiutare la comprensione del concetto in questione: "ad esempio, il costo del fattore produttivo «materia prima» può variare in relazione a cambiamenti di volume di produzione, di efficienza nell'impiego della risorsa, di prezzo di acquisto della stessa e di altri fattori", BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo,* cit., p. 33.

[668] *Ibid*. Brusa sostiene inoltre che questa preferenza derivi da due importanti circostanze, ovvero "a) il volume è una variabile sempre più o meno critica ai fini dei risultati economici attesi; b) le sue relazioni con i costi sono più agevolmente analizzabili e «modellizzabili» di quanto non lo siano le relazioni tra i costi e altre variabili", *ibid*.

manodopera, non influisce sul suo impiego variabile e sulla possibilità di individuare impieghi alternativi" ([669]).

A seconda del comportamento dei costi in relazione ad un aumento (o diminuzione) del volume di produzione, si individuano le seguenti classi:

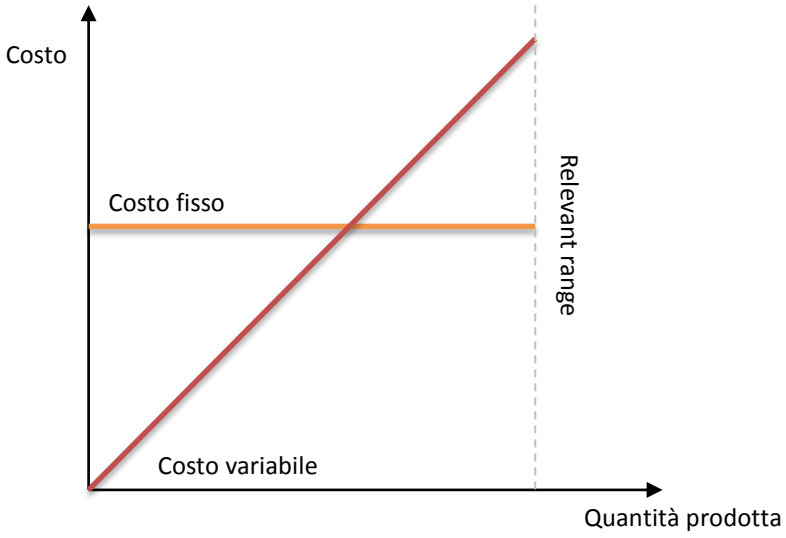
- *costi fissi*, cioè quelli *"il cui ammontare complessivo non varia al modificarsi del livello di output"* ([670]). All'interno di questa categoria di costi rientrano, ad esempio, gli stipendi del personale dirigente, i canoni di locazione degli immobili, le tasse sulla proprietà, ecc. ([671]).
- *costi variabili*, ovvero quelli *"il cui ammontare varia in proporzione alle variazioni del volume produttivo"* ([672]). All'interno di questa categoria di costi rientrano, ad esempio, i costi relativi alle materie prime (maggiore è la produzione, maggiore è la necessità di fattori produttivi, maggiore è il costo), all'energia direttamente utilizzata per la produzione, e così via.

A questo punto, però, si rende necessaria una puntualizzazione: nel medio-lungo termine tutti i costi aziendali sono variabili ([673]). Questa affermazione non vuole mettere in discussione la fondatezza della dicotomia dei costi fissi da quelli variabili, bensì essa evidenzia come la definizione dei primi debba essere ulteriormente approfondita. È necessario sottolineare, infatti, che la classe dei costi fissi può subire una effettiva variazione nel tempo, ma per motivi differenti rispetto al volume di output prodotto in un determinato lasso di tempo ([674]). Pertanto la distinzione tra costi fissi e costi variabili mantiene effettiva validità *"solo ed esclusivamente in un'ottica di breve termine ovverosia in un contesto contraddistinto da una capacità produttiva prefissata e, pertanto, immodificabile"* ([675]). In altre parole, la differenziazione tra queste due tipologie di costi ha senso solo all'interno del cosiddetto *"relevant range"* ([676]).

---

[669] COLLINI P., MIO C., *op. cit.*, p. 23.
[670] ANTHONY R. N., HAWKINS D. F., MACRÌ D. M., MERCHANT K. A., *Analisi dei costi*, cit., p. 26.
[671] Cfr. BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 34; COLLINI P., MIO C., *op. cit.*, p. 22; ANTHONY R. N., HAWKINS D. F., MACRÌ D. M., MERCHANT K. A., *Analisi dei costi*, cit., p. 26.
[672] AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 31.
[673] *Ibid.*
[674] ANTHONY R. N., HAWKINS D. F., MACRÌ D. M., MERCHANT K. A., *Analisi dei costi*, cit., p. 26. "A causa dell'inflazione, il canone di locazione di un ristorante potrebbe crescere da un anno all'altro, ma nell'ambito di un certo periodo il costo di locazione non è influenzato dalle variazioni quotidiane del numero di clienti del ristorante", *ibid*.
[675] AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 31.
[676] "L'intervallo di rilevanza (relevant range) è quell'intervallo di attività in cui sono valide le ipotesi espresse da un manager sul comportamento dei costi […]", GARRISON R., NOREEN E., BREWER P., *Programmazione e controllo. Managerial accounting per le decisioni aziendali*, Mc Graw-Hill, Milano, 2008, p. 142.

Figura 27 – Andamento dei costi fissi e dei costi variabili all'interno del *relevant range*



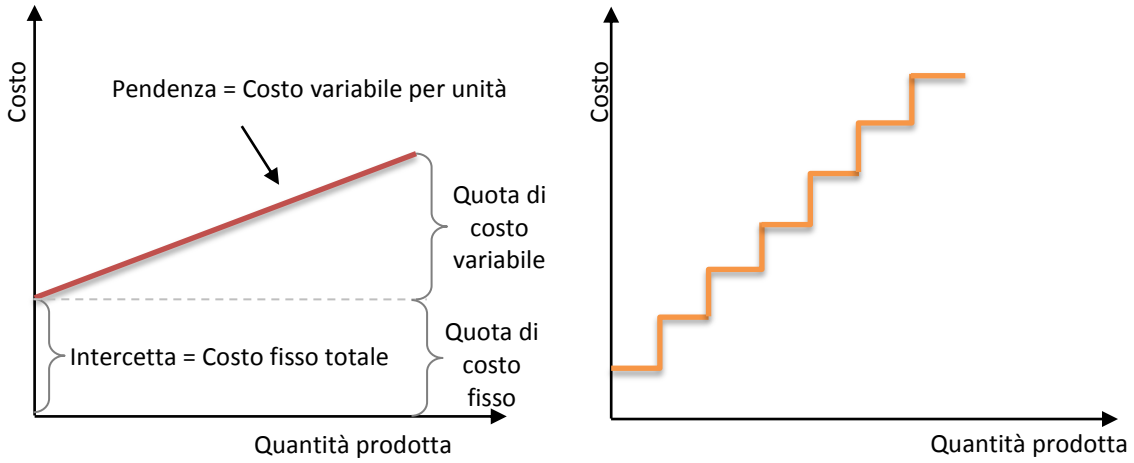
Fonte: rielaborazione da COLLINI P., MIO C., *op. cit.*, p. 23.

Oltre alle due classi di costi appena analizzate, ne esiste una terza che unisce le peculiarità sia dei costi fissi che dei costi variabili: la classe dei *costi semivariabili* (o misti). Questi costi *"presentano una quota fissa e una variabile"* ([677]), la cui ripartizione è un'operazione assolutamente indispensabile per le analisi che si desiderano effettuare (es. rendimento di prodotto, margine di contribuzione). Un esempio di costo semivariabile è dato dal costo dell'energia, che solitamente si compone di un canone fisso e dalla quota di utilizzo dell'energia stessa.

I costi semivariabili possono assumere due principali configurazioni: da una parte essi possono evidenziare in modo chiaro e netto la quota di costi fissi e quella dei costi variabili, mentre dall'altra è possibile riscontrare i cosiddetti costi a gradino (*step function costs*), per i quali *"l'elemento di costo fisso rimane immutato in un certo intervallo di livelli di attività del determinante di costo"* ([678]).

[677] COLLINI P., MIO C., *op. cit.*, p. 23.
[678] HORNGREN C. T., SUNDEM G. L., STRATTON W. O., AGLIATI M., DITILLO A., *op. cit.*, pp. 72-73

Figura 28 – Configurazioni dei costi semivariabili



Fonte: rielaborazione da GARRISON R., NOREEN E., BREWER P., *op. cit.*, p. 148 e da AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 34.

La ripartizione tra le due quote che compongono i costi semivariabili può avvenire attraverso l'utilizzo di *"sistemi operativi-pratici"* ([679]), ma nel fare ciò è importante che si tenga in considerazione l'equilibrio tra i costi di una simile operazione ed i benefici che da essa promanano. Pertanto, dato che l'implementazione dei sistemi sopraccitati può richiedere *"un costo nettamente superiore ai vantaggi ottenibili dalla separazione della quota variabile da quella fissa"* ([680]), in via alternativa possono essere utilizzate delle tecniche di natura matematico-statistica come il metodo del minimo-massimo ([681]), o la retta di regressione statistica ([682]).

<u>Classificazione dei costi secondo le modalità di imputazione: costi diretti, indiretti, speciali e comuni</u>

La distinzione tra i costi diretti ed i costi indiretti si fonda sulla possibilità di *"attribuire il costo di un fattore produttivo direttamente all'oggetto di interesse"* ([683]), ad esempio un prodotto, un processo, un progetto, ecc. Pertanto, nell'osservare il

[679] AVI M. .S, *Controllo di gestione*, cit., p. 34. L'autrice esemplifica in questo modo: "per quanto riguarda, ad esempio, le utenze di gas, acqua e luce, in via meramente ipotetica, la ripartizione dei costi potrebbe essere attuata in modo preciso, ad esempio, mediante l'installazione di contascatti che consentano l'identificazione analitica del costo imputabile all'occupazione, nell'azienda alberghiera, delle singole stanze e del costo relativo invece alla conduzione delle parti comuni dell'impresa", *ibid*.
[680] *Ibid*.
[681] Cfr. "High and low method" in GARRISON R., NOREEN E., BREWER P., *op. cit.*, pp. 201-204, e AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., pp. 34-35.
[682] Cfr. AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., pp. 35-37, e HORNGREN C. T., SUNDEM G. L., STRATTON W. O., AGLIATI M., DITILLO A., *op. cit.*, pp. 93-95.
[683] BARTOLI F., *Tecniche e strumenti per l'analisi economico-finanziaria. Piani, programmi, modelli e indicatori economico-finanziari alla luce di Basilea 2*, Franco Angeli Editore, Milano, 2006, p. 136.

rapporto tra l'oggetto di calcolo e i costi si può cogliere un legame di causalità palese ed univoco, oppure può accadere che questa relazione non possa essere accertata ([684]).

I *costi diretti*, dunque, sono quegli elementi di costo *"riconducibili in maniera non ambigua all'oggetto del costo in quanto da esso causati"* ([685]), e quindi l'imputazione di questi costi avviene in maniera oggettiva.

Si definiscono *indiretti*, invece, quei costi che non possono essere attribuiti all'oggetto di calcolo in modo oggettivo ed univoco in quanto tra essi non esiste un nesso di causalità chiaro e lampante come per i costi diretti. Pertanto questi costi vengono *"attribuiti al prodotto sulla base di criteri di ripartizione standardizzata, sulla base di percentuali di attribuzione decise dall'azienda"* ([686]), metodologie queste caratterizzate da un certo grado di soggettività. Considerando che il costo pieno di prodotto o *full cost*, che verrà approfondito successivamente, è composto sia da costi diretti che indiretti ([687]), la scelta della metodologia da seguire per l'imputazione di questi ultimi (tradizionale per centri o ABC, *Activity Based Costing*) è particolarmente importante.

Esistono altre due tipologie di costi particolarmente vicine alle definizioni dei costi diretti ed i costi indiretti: i costi speciali e quelli comuni.

I *costi speciali* sono quegli elementi negativi di reddito che *"possono essere imputati in modo specifico ovvero con specifici criteri ad un centro di responsabilità, ad un prodotto, ad un canale/mercato, ad un'attività, ad una commessa"* ([688]). Pertanto la peculiarità di questa tipologia di costi è proprio la loro specifica attinenza ad un solo oggetto di calcolo.

I *costi comuni*, al contrario dei precedenti, sono *"quelli non riconducibili oggettivamente a un singolo oggetto del costo"* ([689]).

Spesso i termini "speciale" e "comune" in riferimento ad un costo in dottrina vengono utilizzati come sinonimi rispettivamente di "diretto" e "indiretto" ([690]); ciò, a

---

[684] COLLINI P., MIO C., *op. cit.*, p. 24. Ad esempio, sembra essere particolarmente agevole l'identificazione della quantità di una certa materia prima consumata per la produzione di una unità di bene, mentre la specificazione della quantità di energia elettrica (es. illuminazione) utilizzata per la produzione della stessa unità di bene non è assolutamente facile, se non addirittura impossibile.
[685] ANTHONY R. N., HAWKINS D. F., MACRÌ D. M., MERCHANT K. A., *Analisi dei costi*, cit., p. 67.
[686] CUSINA L., *Strumenti di gestione. Contabilità e tecniche di economia aziendale*, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna, 2009, p. 191.
[687] Costi diretti ed indiretti solo "di natura caratteristica [e quindi ad esclusione di,] tutti i costi connessi alla gestione non caratteristica", AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 39.
[688] SAITA M., *I fondamentali del controllo di gestione*, Giuffrè Editore, Milano, 2007, p. 35.
[689] ANTHONY R. N., HAWKINS D. F., MACRÌ D. M., MERCHANT K. A., *Analisi dei costi*, cit., p. 68.

parere di chi scrive, però, non è del tutto corretto per quel che concerne i costi speciali. Infatti, per quanto le caratteristiche di questi ultimi possano a primo acchito identificarli con quelli diretti, l'accento che viene posto sulla definizione di costo speciale è proprio la sua imputabilità ad *un solo* oggetto di costo. A riprova di ciò è importante sottolineare come spesso nella prassi molti costi speciali vengono considerati come indiretti *"a seconda della convenienza economica ad effettuare la misurazione del loro assorbimento"* ([691]) e quindi l'automatica considerazione della locuzione "costi speciali" come sinonimo di "costi diretti" non trova riscontro nella pratica. Pertanto, un costo comune rappresenta necessariamente un costo indiretto, mentre un costo speciale *"può, contabilmente, essere trattato come diretto o come indiretto"* ([692]).

Classificazione dei costi per le decisioni a scelte alternative: costi sorgenti, cessanti e sunk cost

La distinzione tra costi sorgenti e costi cessanti non consiste in una vera e propria classificazione, bensì essa risponde piuttosto ad una *"esigenza di definire un criterio di identificazione dei costi di cui tenere conto nei processi decisionali"* ([693]). Le valutazioni convenienza economica (es. scelte di *make or buy*) spesso si basano sul confronto tra queste due classi di costi.

I *costi sorgenti* (o emergenti) sono *"quei valori di costo che sorgono in più, o ex novo, a seguito dell'alternativa scelta"* ([694]).

Per *costo cessante* (o perente) si intende, al contrario, quel costo che cessa di esistere nel caso in cui il management opti per una certa alternativa. I costi cessanti a volte possono essere calcolati in maniera errata, nel caso in cui si assista *"ad una confusione fra le nozioni di costo cessante e costo variabile e i concetti di costo fisso e*

---

[690] "I costi indiretti (denominati anche costi generali o costi comuni)", BARTOLI F., *op. cit.*, p. 136; "A seconda della specialità o della comunanza del singolo costo con gli altri è possibile ulteriormente classificare il costo dei fattori produttivi in costi diretti (speciali) o indiretti (comuni). I costi diretti (speciali) sono quei costi che vengono imputati tramite misurazioni oggettive del fattore produttivo per ciascun elemento di riferimento. I costi indiretti (comuni) sono quei costi per cui non si è in grado di effettuare un'imputazione oggettiva del costo, ciò a causa del fatto che non è possibile stabilire con certezza la quantità di fattore produttivo impiegata nella produzione di un determinato bene", CIAPPEI C., *Il governo imprenditoriale*, Firenze University Press, 2002, p. 260; *et alii*.

[691] FONTANA F., ROSSI M., *La contabilità integrata. Metodi, strumenti e principi contabili nell'ente locale*, Giuffrè Editore, Milano, 2008, p. 163. "Un esempio è l'energia elettrica per forza motrice, che potrebbe essere attribuita alle varie macchine (centri di costi) misurandone oggettivamente in consumo mediante contatore, ma viene spesso imputata alle stesse per ripartizione, essendo il primo metodo troppo oneroso in rapporto ai vantaggi offerti, esprimibili in termini di «precisione» delle informazioni", BRUSA L., *Analisi e contabilità dei costi*, Giuffrè Editore, Milano, 2009, p. 11.

[692] ANTHONY R. N., HAWKINS D. F., MACRÌ D. M., MERCHANT K. A., *Analisi dei costi*, cit., p. 68.

[693] COLLINI P., MIO C., *op. cit.*, p. 25.

[694] RICCIARDI Q., *Le reti di imprese. Viaggi competitivi e pianificazione strategica*, Franco Angeli Editore, Milano, 2004, p. 64.

costo non cessante" ([695]). Esaminando la definizione di costo cessante qui riportata, infatti, si può agevolmente osservare come essa non presenti alcun tipo di correlazione con la variabilità o la fissità degli elementi negativi di reddito che vengono presi in considerazione nell'analisi. I costi cessanti, pertanto, possono essere sia fissi che variabili ([696]).

Esiste una terza classe di costi da considerare nella valutazione di scelte alternative: i costi sommersi, detti anche costi affondati o *sunk costs*. Un costo affondato è *"un costo già sostenuto, pertanto non più modificabile qualunque siano le decisioni successive"* ([697]).

Pertanto i *sunk cost* possono essere considerati come dei costi non cessanti in quanto essi si sono già manifestati e sono già stati sostenuti (o continueranno a manifestarsi, se si considerano come costi affondati anche i costi capitalizzati, es. ammortamenti), a prescindere dalla scelta di qualunque alternativa ([698]).

Classificazione dei costi secondo la loro manifestabilità: costi effettivi e ipotetici (o standard)

Gli elementi di costo possono essere classificati anche secondo il criterio della loro manifestabilità ([699]); in questo modo si identificano due classi di costi: i costi effettivi, altresì detti consuntivi o storici, ed i costi ipotetici, definiti anche programmati o futuri ([700]).

I *costi effettivi* consistono in quegli elementi di costo che, per l'appunto, si sono effettivamente manifestati e che sono stati anche effettivamente sostenuti. Essi, infatti, sono quelli *"riferibili agli oneri effettivamente sopportati dall'azienda"* ([701]) in relazione ad un effettivo impiego di risorse ([702]) e a delle *"condizioni che si sono*

[695] AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 173.
[696] Avi fornisce un esempio capace di chiarire questo concetto: "si pensi, ad esempio, al caso in cui un'impresa abbia personale dirigenziale, che identifica un costo fisso, che intende licenziare. In questa ipotesi, il coto in oggetto, pur rappresentando un costo fisso, nell'ambito della logica delle scelte di *make or buy*, il costo diviene cessante", AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 174.
[697] ANTHONY R. N., HAWKINS D. F., MACRÌ D. M., MERCHANT K. A., *Analisi dei costi*, cit., p. 226.
[698] "Questo costo, in quanto già sostenuto e non più recuperabile, è un costo sommerso e non entra in alcun modo in gioco nella decisione" tra due scelte alternative (*ibid.*). "Poiché [i costi affondati] non sono modificabili dalle decisioni da prendere, risultano irrilevanti ai fini dell'analisi", LIZZA P., *op. cit.*, p. 204.
[699] Cfr. RICCI P., *Introduzione all'economia aziendale*, Giuffrè Editore, Milano, 2007, p. 114.
[700] *Ibid*.
[701] BRACCI E., VAGNONI E., *Sistemi di programmazione e controllo. Strumenti e processi per le decisioni in azienda*, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna, 2011, p. 66.
[702] LIZZA P., *op. cit.*, p. 205.

effettivamente verificate" durante le attività ed i processi dell'impresa ([703]). Pertanto i costi effettivi possono essere considerati dei costi storici a tutti gli effetti in quanto essi si riferiscono al passato.

I *costi ipotetici*, invece, consistono in quegli elementi di costo che verrebbero sostenuti solo nel caso in cui si manifestassero determinate ipotesi di gestione ([704]). Al fine di determinare i costi ipotetici, pertanto, è indispensabile definire queste particolari ipotesi di gestione, ovvero le specifiche *"condizioni operative nelle quali si andrà ad operare"* ([705]).

Un tipico esempio di costi ipotetici è quello dei *costi standard* ([706]). Questi elementi di costo vengono definiti *ex ante* sulla base della *"programmazione dell'impegno economico che l'unità produttiva dovrà sostenere per l'esecuzione del ciclo produttivo"* ([707]). L'impegno economico in questione fa riferimento a condizioni operative normalizzate ([708]). Spesso, però, viene utilizzata la locuzione "a condizioni *normali* di attività" ([709]); a parere di chi scrive l'utilizzo del termine "normalizzate" permette una comprensione migliore delle condizioni operative collegate alla definizione dei costi standard. Ciò anche alla luce del fatto che i costi standard possono avere varie configurazioni (costi standard realistici, potenziali, ottimistici) ([710]) in relazione al livello di efficienza operativa considerata, e quindi il riferimento a condizioni di attività "normali" potrebbe essere fuorviante ([711]).

---

[703] Cfr. COLLINI P., MIO C., *op. cit.*, p. 25, e LIZZA P., *op. cit.*, p. 205.

[704] BRUSA L., *Analisi e contabilità dei costi*, cit., p. 24. Ricci dà una esemplificazione delle ipotesi di gestione di cui sopra, definendo i costi ipotetici come "quei costi che si potrebbero realizzare solo se si verificasse una serie di condizioni o ipotesi relative ai prezzi, alla qualità ed alla quantità dei beni prodotti e dei servizi erogati, all'efficienza produttiva", RICCI P., *Introduzione all'economia aziendale*, cit., p. 114.

[705] COLLINI P., MIO C., *op. cit.*, p. 26.

[706] "Il tipico caso di costi ipotetici è quello dei costi standard", BRUSA L., *Analisi e contabilità dei costi*, cit., p. 24; "Il costo standard è dunque un costo ipotetico, un costo obiettivo", ANTHONY R. N., HAWKINS D. F., MACRÌ D. M., MERCHANT K. A., *Analisi dei costi*, cit., p. 141; "I costi ipotetici sono spesso definiti come dei costi standard", COLLINI P., MIO C., *op. cit.*, p. 26.

[707] BRACCI E., VAGNONI E., *op. cit.*, p. 66.

[708] Collini e Mio sottolineano come queste condizioni di attività siano "normalizzate ovvero rese in qualche modo indipendenti da fatti contingenti (come potrebbe essere per il trasportatore il verificarsi di un incidente sulla strada)", COLLINI P., MIO C., *op. cit.*, p. 26.

[709] Cfr. AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 19, *et alii*.

[710] Uno standard realistico "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 ottimisti sono determinato con riferimento a livelli di efficienza rispettivamente inferiori o superiori alla norma", *ibid*.

[711] Un costo standard ottimistico è uno standard determinato sulla base di condizioni di efficienza sopra la norma, e quindi far riferimento a "condizioni operative normali" può dare origine ad ambiguità di interpretazione, in quanto questa affermazione può collidere proprio con la caratteristica precipua dello standard ottimistico che, appunto, è al di sopra della norma.

Considerando che i costi ipotetici (e quindi anche i costi standard) *"trovano un largo impiego nella formulazione del budget"* ([712]), si rinvia al capitolo successivo per l'approfondimento relativo ai costi analizzati in questa sezione.

Altre classificazioni

Considerando che il calcolo dei costi risponde a tanti scopi *"quante sono le decisioni di gestione che possono essere assunte in un'azienda"* ([713]), è palese come le classificazioni degli elementi in analisi non si esauriscano con quelle precedentemente spiegate, bensì ne esistono numerose altre, basate su criteri differenti. Per completezza informativa, si è scelto di trattare brevemente queste ulteriori classificazioni, scegliendo quelle più approfondite nella dottrina e raggruppandole in questo paragrafo.

- Classificazione dei costi secondo natura

  Questa classificazione può essere considerata quella *"più immediata e ovvia"* ([714]) poiché essa fa riferimento agli attributi di natura fisica ed economica dei fattori produttivi considerati ([715]). Questo criterio, pertanto, trascura l'uso o la destinazione del fattore produttivo considerato, focalizzando l'attenzione solo *"sulla sua origine e sulle sue proprietà tecniche e fisiche"* ([716]). In base a questa classificazione è possibile determinare, ad esempio, i costi delle materie prime, i costi della manodopera (diretta e indiretta), il costo del capitale, i costi collegati alle manutenzioni, i costi di cancelleria, i costi di ricerca e sviluppo, e così via.
- Classificazione dei costi secondo l'area funzionale

  Secondo questo criterio, molto vicino a quello di classificazione dei costi secondo natura, gli elementi di costo vengono distinti in relazione all'area funzionale a cui appartengono. In questo modo si individuano i costi di produzione, i costi commerciali, i costi di ricerca e sviluppo, i costi amministrativi, i costi generali, ecc.
- Classificazione dei costi secondo l'area di gestione di pertinenza

  Questo tipo di classificazione prevede che gli elementi di costo vengano ripartiti in base alla loro appartenenza alle gestioni individuate all'interno dell'azienda.

[712] RICCI P., *Introduzione all'economia aziendale*, cit., p. 114.
[713] COLLINI P., MIO C., *op. cit.*, p. 3.
[714] BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 30.
[715] Cfr. RICCI P., *Metodologie e strumenti per la riduzione della spesa nelle amministrazioni pubbliche. Teoria e prassi*, Franco Angeli Editore, Milano, 2006, p. 16; BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 30.
[716] RICCI P., *Metodologie e strumenti per la riduzione della spesa nelle amministrazioni pubbliche. Teoria e prassi*, cit., p. 16.

Pertanto si individueranno i costi relativi alla gestione operativa o caratteristica, a quella finanziaria, a quella tributaria, a quella patrimoniale, e a quella non caratteristica per definizione ([717]).

- Classificazione dei costi secondo la loro controllabilità

  Questa classificazione è particolarmente utile per valutare il *"controllo del grado di efficienza economica della gestione"* ([718]), ma soprattutto per stimare il grado di "responsabilizzazione" dei soggetti decisori in relazione alla gestione dei costi ([719]). È importante sottolineare il valore relativo di questa distinzione, in quanto gli elementi di costo possono essere considerati come (più o meno) controllabili a seconda del centro di responsabilità scelto per l'analisi. In buona sostanza, dunque, *"la qualifica* [di costo controllabile o non controllabile] *è subordinata alla previa definizione dell'area di responsabilità dei soggetti"* ([720]). Inoltre un costo viene considerato come controllabile quando esso è influenzabile direttamente e significativamente attraverso le leve decisionali di cui il soggetto responsabile dispone ([721]).

4. Le configurazioni di costo: il *full costing* ed il *direct costing*

In seguito alla determinazione dei costi, è necessario definire le modalità della loro imputazione ai vari oggetti di costo che vengono considerati; in questa fase rileva, ad esempio, l'attribuzione di questi elementi ad un particolare prodotto.

Emerge dunque il concetto di "configurazione di costo", intesa come *"contenuto che si vuol dare al costo di prodotto in termini di «voci» incluse nel calcolo"* ([722]). Ciò sta a significare che al fine di determinare il costo di prodotto in maniera significativa è indispensabile precisare la configurazione di costo che si desidera seguire. In altre parole, è fondamentale definire se si vuole ragionare a costi pieni o a costi parziali. Le

---

[717] Brusa, tra le aree di gestione che individua per classificare i costi secondo il criterio in questione, menziona la gestione "straordinaria" (BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 31). Ritorna anche in questo caso la problematica di cui si è già parlato in precedenza in relazione all'utilizzo di questo termine, problematica, questa, risolta con la più consona locuzione "non caratteristica per definizione". Per un approfondimento in merito a questa scelta terminologica, si rinvia al Capitolo 2.

[718] BRUSA L., *Analisi e contabilità dei costi*, cit., p. 22.

[719] BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 44.

[720] LIZZA P., *op. cit.*, p. 203.

[721] BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 45.

[722] *Ibid*. Anche Facchinetti propone una definizione di configurazione di costo, particolarmente significativa: "Si hanno infatti diversi figure o configurazioni di costi, intese come stratificazioni successive di costi elementari atte a fornire evidenza della composizione del costo di un dato oggetto a un prefissato stadio del processo produttivo sia tecnico sia economico", FACCHINETTI I., *Contabilità analitica, calcolo dei costi, decisioni aziendali. Metodologie, soluzioni operative e casi*, Il Sole 24 Ore Pirola Spa, Milano, 1997, p. 100.

strade da seguire, dunque, possono essere quella del *full costing* e quella del *direct costing*. Essi possono essere considerati come i sistemi di calcolo dei costi *"maggiormente studiati e proposi nella dottrina economico-aziendale"* ([723]). Per favorire una più immediata comprensione di queste due configurazioni di costo, si farà riferimento al prodotto come oggetto di calcolo.

Full costing

Il sistema del *full costing*, che considera la totalità dei costi, presume l'attribuzione ai prodotti di una quota di tutti i costi sostenuti dall'azienda (o da un'area di gestione, o da una divisione, o da una filiale) per la loro produzione ([724]).

La configurazione di costo pieno, detta anche *full cost accounting*, prevede dunque la rilevazione e la valorizzazione di tutte le risorse utilizzate per la produzione di un determinato bene ([725]), e quindi richiede che all'oggetto di costo (ad un certo prodotto) vengano attribuiti sia gli elementi di costo direttamente imputabili, ovvero i costi diretti, sia una quota ragionevole (*fair share*) di costi indiretti che fanno riferimento a più produzioni di beni. Questi ultimi rappresentano dei costi comuni che necessitano, pertanto, di una ripartizione tra i vari prodotti.

Al fine di applicare la tecnica in questione per determinare il costo di prodotto (o di altri oggetti di calcolo), è importante da una parte esaminare approfonditamente i costi comuni ed i costi speciali, così da attribuirli alle unità di prodotto in maniera corretta, e dall'altra valutare i criteri di imputazione dei costi indiretti allo scopo di scegliere le loro basi di attribuzione che consentano un calcolo maggiormente oggettivo del *full cost* ([726]).

Per quel che concerne quest'ultimo aspetto, è importante sottolineare come i criteri di imputazione dei costi indiretti possano essere a base unica o a base multipla, dove la differenza tra questi due metodi sta proprio nell'utilizzo di un solo parametro di imputazione dei costi comuni, o di più di un parametro ([727]).

Nell'ipotesi di ripartizione su base unica, tutti i costi indiretti vengono attribuiti ai vari prodotti in relazione ad un unico parametro che normalmente coincide con *"il*

[723] RICCI P., *Metodologie e strumenti* …, cit., p. 20.
[724] FACCHINETTI I., *Contabilità analitica, calcolo dei costi, decisioni aziendali*, cit., p. 139.
[725] ANTHONY R. N., HAWKINS D. F., MACRÌ D. M., MERCHANT K. A., *Analisi dei costi*, cit., p. 17.
[726] RICCI P., *Metodologie e strumenti* …, cit., p. 23.
[727] Cfr. LIZZA P., *op. cit.*, p. 221; AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 40.

costo avente la maggior rilevanza" ([728]). Questa metodologia possiede il vantaggio di essere semplice e rapida, ma, d'altra parte, essa porta ad individuare un costo pieno caratterizzato da *"elevata arbitrarietà"* ([729]), in quanto costi caratterizzati da natura anche eterogenea vengono ripartiti sulla base di un medesimo criterio ([730]). Per questo motivo, la tecnica in analisi è più adatta per le aziende *"con un assortimento molto limitato ed una scarsa differenziazione produttiva"* ([731]).

Quando, invece, la ripartizione dei costi indiretti avviene con base multipla, vengono scelti *"più coefficienti di riparto per l'imputazione"* ([732]) di questi elementi di costo non direttamente attribuibili al prodotto. Questa modalità di imputazione dei costi indiretti prevede che venga scelto il parametro più vicino ad ogni costo comune che si desidera ripartire, cosicché venga considerato il nesso più stretto possibile fra l'oggetto di costo ed il parametro stesso utilizzato ([733]).

Nell'ambito di questa seconda modalità di imputazione dei costi indiretti si possono riscontrare tre possibilità alternative, in relazione a come vengono raggruppati i costi: per funzioni, per centri e per attività ([734]).

Secondo il *raggruppamento per funzioni*, i costi indiretti vengono ripartiti in classi omogenee, come ad esempio marketing, acquisti, amministrazione e finanza, produzione, ecc. ([735]), ed in seguito viene definito il criterio di imputazione per ciascuna di queste categorie. Questa tecnica è certamente migliore rispetto alla ripartizione su base unica, in quanto viene parzialmente recuperato il *"principio causale tra il costo e l'oggetto di calcolo"* ([736]); d'altra parte, però, ciò non è sufficiente poiché è necessario che il parametro di imputazione colga nella maniera più precisa possibile il collegamento tra di essi.

La *metodologia tradizionale per centri*, invece, prevede che gli elementi indiretti di costo vengano ripartiti sulla base dei cosiddetti "centri di responsabilità", altresì detti "centri di costo". Questi ultimi corrispondono a delle *"unità organizzative della*

---

[728] LIZZA P., *op. cit.*, p. 221. Ciò sta a significare che se, ad esempio, il costo più rilevante è l'ammortamento, allora tutti i costi indiretti impatteranno sulle varie produzioni in relazione al numero di ore macchine necessario alla produzione di tali beni.
[729] TULLIO A., *Analisi dei costi e contabilità industriale*, IPSOA, 2006, p. 62.
[730] LIZZA P., *op. cit.*, p. 221.
[731] *Ibid*.
[732] BALESTRI G., *op. cit.*, p. M-46.
[733] AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 40.
[734] Cfr. LIZZA P., *op. cit.*, p. 221; BORDIGNON M., *op. cit.*, p. 47.
[735] BORDIGNON M., *op. cit.*, p. 47.
[736] *Ibid*.

struttura aziendale deputate alla gestione di risorse e, quindi, di costi" ([737]). I centri di costo, pertanto, sono delle particolari aree di responsabilità a cui è possibile imputare i costi che presentano un nesso di natura causale con esse. In questo modo i centri in questione si interpongono tra i prodotti ed i costi indiretti i quali vengono dapprima imputati ai centri stessi, e poi da lì vengono ribaltati sui prodotti ([738]). I centri di responsabilità, dunque, fungono da livello intermedio, da vero e proprio raccordo tra costi indiretti e prodotti. Il loro impiego, inoltre, permette di recuperare il principio causale di cui sopra poiché se effettivamente si possono riscontrare alcune difficoltà nell'individuazione del rapporto tra costi comuni e prodotti, d'altra parte sembra invece più semplice individuare tale nesso tra costi indiretti e centri di responsabilità ([739]).

Esistono varie tipologie di centri di costo ([740]): i centri produttivi (adibiti alla trasformazione materiale dei fattori in prodotti finiti, ad es. taglio, saldatura, verniciatura, ecc.), i centri ausiliari (detti anche "di servizio", svolgono un'attività di supporto per i centri di produzione ma senza interventi diretti sul processo produttivo, ad es. controllo qualità), ed i centri funzionali (altresì detti "di spesa", riguardano le funzioni di natura generale come ricerca e sviluppo, amministrazione, area commerciale, ecc.).

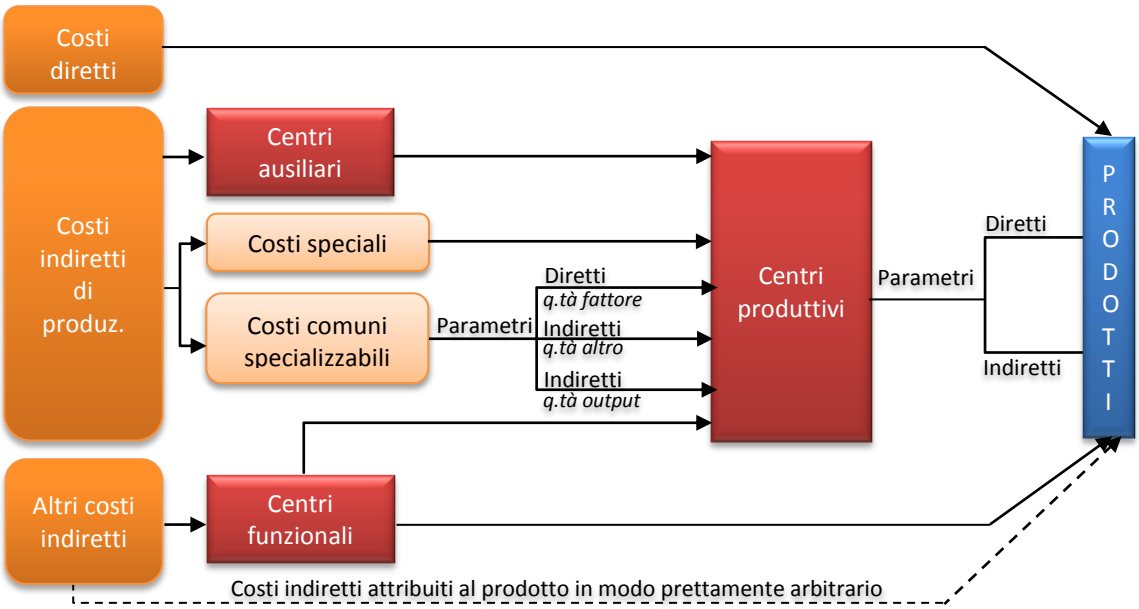
Per poter determinare il *full cost* di prodotto attraverso la tecnica di imputazione dei costi indiretti per centri è necessario seguire una serie di fasi: in primo luogo è importante definire i centri di responsabilità ([741]), successivamente vanno distinti i costi diretti (che verranno poi attribuiti ai prodotti) da quelli indiretti; questi ultimi dovranno poi essere imputati ai centri di responsabilità (di produzione, ausiliari e funzionali). In seguito sarà necessario ribaltare i costi attribuiti ai centri ausiliari sui centri produttivi, e da questi, i costi verranno poi imputati ai prodotti secondo un adeguato parametro di ripartizione. Ai prodotti vengono imputati anche i costi attribuiti ai centri funzionali, ed

---

[737] LIZZA P., *op. cit.*, p. 227.
[738] BORDIGNON M., *op. cit.*, pp. 47-48.
[739] LIZZA P., *op. cit.*, p. 227. L'autore continua sottolineando un concetto importante: "l'unica eccezione a tale metodologia si ha per i costi la cui attribuzione ai centri non garantisce un migliore rispetto del principio causale. Si pensi, a titolo esemplificativo, alle spese di riscaldamento, ai fitti passivi, alle spese di vigilanza. In tal caso, poiché il transito per i centri non misura in modo più attendibile in contributo dato dai fattori produttivi in prodotti, conviene ripartire direttamente i costi indiretti sui prodotti", *ivi*, pp. 227-228.
[740] Cfr. BORDIGNON M., *op. cit.*, p. 48, e LIZZA P., *op. cit.*, p. 228.
[741] Cfr. AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 20, e LIZZA P., *op. cit.*, pp. 228-229. Lizza sostiene inoltre la necessità della "costruzione di un piano dei centri di costo che, pur partendo dall'organigramma, può discostarsi da esso, essendo le esigenze del controllo diverse da quelle organizzative". Infatti, come sottolineato anche da Bordignon, i centri di costo possono non coincidere con un'area od una unità organizzativa (BORDIGNON ., *op. cit.*, p. 48).

infine gli eventuali costi indiretti non attribuiti ai centri di responsabilità vengono ripartiti sui prodotti ([742]).

Figura 29 – Fasi dell'allocazione dei costi al prodotto tramite la tecnica di imputazione per centri



Fonte: rielaborazione da BORDIGNON M. *op. cit.*, p. 49.

La tecnica di imputazione dei costi indiretti per centri una valida alternativa rispetto alla modalità a base unica o per funzioni, soprattutto per quelle aziende che presentano una elevata incidenza dei costi produttivi ([743]). L'utilizzo di questo approccio, però, mal si accompagna alle aziende in cui *"l'incidenza dei costi di produzione è bassa e i costi indiretti sono molto elevati"* ([744]). Questa modalità di imputazione dei costi indiretti, infatti, è più adeguata a quelle realtà imprenditoriali fortemente orientate al cliente e caratterizzate da elevati costi indiretti derivanti dalla varietà dell'offerta ([745]). Un modo per superare questi limiti, pertanto, è quello fornito dalla tecnica di attribuzione dei costi indiretti per attività.

---

[742] BORDIGNON M., *op. cit.*, pp. 48-49, e LIZZA P., *op. cit.*, pp. 230-231.

[743] LIZZA P., *op. cit.*, p. 238, BORDIGNON M. *op. cit.*, p. 50. "Utilizzando criteri di riparto basati sui volumi di produzione, quali il costo dei prodotti, il costo della manodopera, le ore macchina, il numero di unità realizzate, si imputa la maggior parte dei costi indiretti ai beni realizzati in quantità più elevate, ammettendo, implicitamente, che siano i volumi a suscitare i costi indiretti", LIZZA P., *op. cit.*, p. 238.

[744] BORDIGNON M., *op. cit.*, p. 238.

[745] LIZZA P., *op. cit.*, p. 238; l'autore, inoltre sottolinea che "in tali imprese, è la differenziazione produttiva e non i volumi a suscitare i costi indiretti, con conseguente inadeguatezza dei criteri di riparto volumetrici", *ibid*. Per comprendere questo concetto Lizza suggerisce di pensare ai prodotti in fase di lancio e a quelli in fase di maturità: i primi "pur vendendosi in quantità inferiori ai secondi, alimentano molti costi indiretti, legati alle ricerche di mercato, alla progettazione, alla produzione, ecc.", mentre i secondo "avendo consolidato la posizione di mercato, richiedono costi progettuali e di marketing minori, nonostante siano commercializzati in quantità maggiori", *ibid*.

Prima di approfondire la metodologia di attribuzione dei costi indiretti secondo le attività, è importante trattare un elemento della **Figura 4** non ancora analizzato: i parametri di attribuzione dei costi comuni. A tal proposito, si richiama dunque la già nota distinzione dei costi secondo la modalità di imputazione, che individua la classe dei costi speciali e dei costi comuni. Proprio in riferimento a questi ultimi, si individuano due "sottoclassi": i costi comuni specializzabili ed i costi comuni non specializzabili. I primi corrispondono a quei costi che riguardano *"fattori di produzione che partecipano alla produzione di più prodotti (od oggetti)"* ([746]), ma che possono agevolmente essere ricondotti al singolo oggetto di calcolo attraverso un passaggio logico; i secondi, invece, rappresentano degli elementi di costo che riguardano fattori produttivi connessi a più oggetti e per i quali non è possibile individuare alcuna *"funzione matematica significativa"* ([747]) utile per l'imputazione ai singoli prodotti di quote di costo comune. Pertanto, dato che per i costi comuni non specializzabili non risulta possibile trovare una base di ripartizione capace di evidenziare il legame funzionale tra fattore e oggetto di costo ([748]), è possibile individuare dei parametri di imputazione che rispondono a questo criterio solo per i costi comuni specializzabili. È necessario che questi parametri vengano definiti accuratamente così da scongiurare il più possibile imputazioni arbitrarie capaci di minare l'efficacia dell'analisi dei costi e quindi anche quella del sistema di controllo nella sua totalità ([749]).

I parametri di questione possono essere di tre tipologie ([750]):

- *diretti, con la misurazione della quantità del fattore*: questo tipo di parametri vengono usati nel caso in cui sia possibile determinare in maniera oggettiva l'entità dell'utilizzo del fattore in questione da parte di un centro di produzione.

[746] COLLINI P., MIO C., *op. cit.*, p. 78.
[747] *Ivi*, p. 79.
[748] A tal proposito: "qualsiasi assunzione, ad esempio la proporzionalità al fatturato del singolo prodotto, al margine del singolo prodotto, alla mano d'opera assorbita dal singolo prodotto, si presta a critiche e comunque non riesce ad esprimere compiutamente il legame fra le due variabili. Perciò in linea generale, è preferibile non attribuire ai singoli prodotti tale costo e strutturare le informazioni in altro modo, gestendo la sfera dei costi comuni come costi fissi con cui la redditività complessiva aziendale deve confrontarsi", *ibid*. Per quanto un simile *modus operandi* si caratterizzi per una maggior oggettività, se lo scopo è quello di calcolare il *full cost* di un oggetto di costo, è necessario che a quest'ultimo vengano attribuite anche le quote di costi comuni non specializzabili e quindi l'ultimo concetto di Collini e Mio non è completamente condivisibile. Pertanto, al fine di imputare i costi comuni non specializzabili è auspicabile l'utilizzo di un parametro che, per quanto per natura soggettivo, permetta la ripartizione delle quote sui vari oggetti di costo (es. pubblicità → fatturato).
[749] BORDIGNON M., *op. cit.*, p. 50.
[750] BERGAMIN BARBATO M., *op. cit.*, pp. 102-107; COLLINI P., MIO C., *op. cit.*, p. 79; BORDIGNON M., *op. cit.*, pp. 50-51.

Il volume di utilizzo può essere determinato anche attraverso strumentazioni idonee, come ad esempio contatori;

- *indiretti, tramite la misurazione della quantità di un altro fattore*: attraverso questo tipo di parametri il collegamento tra costo del fattore e oggetto di calcolo si basa non sull'entità dell'utilizzo del fattore stesso, bensì su quella di un fattore differente. Quest'ultimo è, comunque, *"pertinente al centro di costo e strettamente connesso al fattore produttivo oggetti di analisi"* ([751]). Pertanto l'utilizzo di questi parametri è tanto più attendibile quanto più sia verificata la correlazione tra i due fattori (quello in oggetto e quello utilizzato dal parametro); il nesso in questione, inoltre, deve essere verificato costantemente poiché è sufficiente anche solo una lieve modifica per rendere l'attribuzione del costo attraverso il parametro indiretto una mera attribuzione arbitraria;
- *indiretti, ponendo come base la quantità di output ottenuta dal centro*: questi parametri possono, però, essere forieri di inefficienze poiché la tendenza dei centri potrebbe essere quella di produrre senza alcuna preoccupazione in merito al consumo del fattore, portando così ad una vera e propria deresponsabilizzazione del centro stesso.

Si è già avuto modo di sottolineare come per i costi comuni non specializzabili non sia possibile rintracciare una base di ripartizione capace di evidenziare il legame funzionale tra fattore e oggetto di costo e quindi, per questo motivo, nel panorama dottrinale esiste chi preferisce considerare questo tipo di costi come dei *"costi fissi con cui la redditività complessiva aziendale deve confrontarsi"* ([752]). Questa idea, per quanto condivisibile (infatti questa soluzione si caratterizza per un buon grado di oggettività), mal si accompagna con il desiderio di calcolare il *full cost* di un oggetto di calcolo (secondo questa configurazione, è necessario che all'oggetto vengano attribuite anche le quote di costi comuni non specializzabili). Quindi, per imputare i costi comuni non specializzabili è necessario utilizzare di un parametro che, per quanto per natura soggettivo, consenta una ripartizione delle quote sui vari oggetti di costo (come ad esempio, per ripartire il costo comune della pubblicità si può utilizzare il dato di fatturato, o per l'ammortamento del tal fabbricato si può far riferimento ai metri quadrati dei reparti).

[751] BORDIGNON M., *op. cit.*, p. 51.
[752] COLLINI P., MIO C., *op. cit.*, p. 79.

La *metodologia di attribuzione dei costi indiretti secondo le attività* (detta anche *Activity Based Costing*) si basa sull'assunto secondo cui i costi produttivi sono sostenuti per l'implementazione delle attività, che possono essere dunque considerate le cause di questi elementi di costo; l'insieme coordinato delle attività, inoltre, origina i processi di produzione, che quindi possono essere considerati gli effetti ([753]). Pertanto, la base concettuale dell'*Activity Based Costing*, noto anche con l'acronimo ABC, si collega al fatto che la produzione di beni (come anche l'erogazione di servizi) non necessita esclusivamente la combinazione di risorse e tecnologie, bensì anche di un *"ordinato sviluppo di insiemi di attività"* ([754]), dove per attività si intende ciascun raggruppamento *"di compiti e mansioni omogenee nell'ambito di un flusso di interventi che va dal momento dell'acquisizione dei fattori produttivi a quello della vendita dei prodotti"* ([755]). L'ABC, in buona sostanza, poggia sulla seguente sequenza logica: i prodotti necessitano lo svolgimento di attività (*"combinazioni di operazioni tecnicamente omogenee"*), esse a loro volta richiedono l'utilizzo di fattori produttivi (persone, macchinari, fabbricati, computer, ecc.), che, per essere acquisiti/utilizzati, generano costi ([756]). Ecco dunque che uno dei tratti peculiari di questa tecnica di imputazione dei costi indiretti sta proprio nel porre al centro del calcolo dei costi indiretti le attività invece che i prodotti ([757]).

Il motivo per cui l'ABC propone come base di raggruppamento dei costi indiretti le attività va, dunque, ricercato proprio all'interno delle considerazioni appena svolte. Attraverso l'utilizzo delle attività come fondamento per l'attribuzione dei costi indiretti, infatti, l'ABC riesce a superare uno dei limiti maggiormente attribuiti alla metodologia tradizionale per centri, ovvero la sua *"incapacità di riflettere il reale impiego delle risorse nel processo di produzione e di utilizzare il volume di produzione come base di attribuzione per la determinazione dei costi di prodotto"* ([758]). In questo modo, quindi, l'ABC permette di determinare un *full cost* caratterizzato da una maggior oggettività

---

[753] MOISELLO A. M., *L'Activity Based Costing nelle decisioni d'impresa di breve e lungo periodo*, Giuffrè Editore, Milano, 2008, pp. 19-20.
[754] RICCI P., *Metodologie e strumenti* …, cit., p. 24.
[755] MOISELLO A. M., *op. cit.*, p. 20. Anche Avi dà una definizione di attività: "un'attività […] rappresenta il modo in cui le risorse vengono utilizzate all'interno dell'organizzazione" (AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 54). L'autrice precisa ulteriormente la definizione di questo concetto, affermando che un'attività "individua un'aggregazione di operazioni elementari nello svolgimento delle quali si combinano persone, materiali, tecnologie, strutture e metodologie allo scopo di ottenere come output, prodotti o servizi", *ibid*.
[756] LIZZA P., *op. cit.*, p. 239.
[757] RICCI P., *Metodologie e strumenti* …, cit., p. 24.
[758] AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 53.

dato che la tecnica in analisi tiene in considerazione in modo migliore le relazioni tra le cause dei costi (le attività, appunto) e l'output prodotto, *"dando il massimo rilievo al paradigma causale"* ([759]).

È importante sottolineare come il modello dell'ABC affronti il problema dell'imputazione dei costi indiretti e non quello connesso all'attribuzione di quelli diretti, in quanto per questi ultimi *"continuano a valere i criteri già descritti"* ([760]).

Alla base dell'ABC, inoltre, ci sono delle ulteriori considerazioni: in primo luogo tutte le attività dell'impresa *"sono create allo scopo di sostenere la produzione e la distribuzione dei prodotti e dei servizi"* ([761]); in secondo luogo tutti i costi vengono trattati come costi variabili (il concetto di variabilità applicato nell'ABC non dipende dal volume di output, bensì da parametri differenti); infine, le basi di imputazione dei costi, come si è già sottolineato, sono le attività svolte dall'azienda ([762]).

La metodologia di imputazione dei costi indiretti in questione opera secondo le seguenti fasi ([763]):

1. Individuazione dei costi diretti ed imputazione degli stessi ai prodotti;
2. Definizione ed individuazione di tutte le attività svolte dall'azienda allo scopo di produrre l'output finale (in questa fase è importante inoltre identificare quelle attività che *"non producono valore aggiunto all'azienda"* ([764]));
3. Identificazione, quantificazione ed assegnazione dei cost driver ([765]);
4. Attribuzione dei costi indiretti alle attività;
5. Ribaltamento dei costi dalle attività ai prodotti;

---

[759] MOISELLO A. M., *op. cit.*, p. 20.
[760] ANTHONY R. N., HAWKINS D. F., MACRÌ D. M., MERCHANT K. A., *Analisi dei costi*, cit., p. 121. A tal proposito, anche Avi sottolinea che l'ABC consiste in "uno strumento innovativo attraverso il quale si controllano i *costi indiretti* superando, in parte, l'ottica di prodotto per attribuire diverso significato alle varia attività impiegate e sviluppate per la realizzazione della produzione aziendale", AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 53.
[761] AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 53.
[762] *Ibid*.
[763] Cfr. RICCI P., *Metodologie e strumenti ...*, cit., pp. 24-25; AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., pp. 54-57; LIZZA P., *op. cit.*, p. 239, *et alii*.
[764] AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 55.
[765] Un *cost driver* è una determinante di costo (TULLIO A., *Analisi dei costi e contabilità industriale*, cit., p. 108), esso quindi può essere considerato "un utile parametro al fine dell'imputazione del costo al prodotto o al servizio oggetto di interesse", AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 54. È possibile individuare due principali tipologie di *cost driver*: i *resource cost driver* e gli *activity cost driver*. I primi "costituiscono […] le variabili economiche a cui riferirsi per mettere in relazione contenuto delle attività svolte e fattori produttivi impiegati", come ad esempio i litri di combustibile, il numero di personale, i metri quadrati di superficie, e così via. I secondi, invece, rappresentano "i misuratori delle attività" in quanto essi "misurano la frequenza e l'intensità di impiego di un'attività da parte di un oggetto di costo e possono rappresentare in tal senso l'output di un'attività" (RICCI P., *Metodologie e strumenti ...*, cit., p. 26). Esempi di *activity cost driver* sono il numero di componenti di un prodotto (attività di approvvigionamento).

6. Ripartizione degli eventuali costi indiretti residui (*"non attribuiti alle attività sui prodotti"* ([766]).

In conclusione, è importante definire l'ambito decisionale dell'*Activity Based Costing*. Questa tecnica di imputazione porta alla determinazione di un costo pieno dove l'attribuzione dei costi indiretti è meno soggettiva ([767]) rispetto a quanto accade, invece, con l'applicazione della logica tradizionale per centri. Lo scopo dell'ABC, dunque, è quello di assegnare questi costi di natura generale *"all'interno della catena di valore"*, così da pervenire ad una misura della redditività di singoli prodotti, di linee produttive, di canali di distribuzione e di clienti ([768]). L'orientamento di questa tecnica è, pertanto, fortemente strategico, poiché le informazioni così ottenute sono *"destinate a sostenere le decisioni di prodotto"* ([769]), ovvero quelle connesse al prezzo, al mix di prodotti, alle scelte di abbandono di linee mature/non redditizie, e così via. L'orizzonte temporale delle decisioni strategiche supportate tramite l'ABC è pertanto quello di medio-lungo periodo ([770]).

Dunque, se da una parte il modello ABC è *"indirizzato ad essere utilizzato nei processi decisionali riguardanti il medio e lungo periodo"* ([771]), e dall'altra non tutte le decisioni possono essere di natura strategica (quindi non è sempre corretto considerare dei costi fissi o indiretti variabili nel tempo ([772])), allora emerge la complementarietà tra le tecniche differenziali e marginalistiche di analisi dei costi, utilizzabili nei processi decisionali di breve periodo, e la metodologia dell'ABC.

---

[766] LIZZA P., *op. cit.*, p. 239. Per un approfondimento in merito a come applicare operativamente la metodologia ABC si rinvia tra gli altri a AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., pp.52-62; MOISELLO A. M., *op. cit.*, pp. 29-80.

[767] "L'applicazione dell'ABC conduce pertanto alla determinazione di un full cost aziendale che si propone di rendere dirette molte più voci di costo di quanto non avvenga nei sistemi tradizionali. Il full cost così identificato dovrebbe, pertanto, essere caratterizzato da una maggior oggettività in quanto i parametri applicati, se ben identificati, individuano le risorse impiegate per produrre ciascun bene in modo meno soggettivo di quanto avvenga mediante l'imputazione a centri aziendali", AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 53.

[768] *Ivi*, p. 60.

[769] AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit. p. 60.

[770] "Secondo Kaplan la strategicità dei costi ABC deriverebbe dalla nozione di variabilità di lungo periodo che della metodologia oggetto di interesse costituisce uno dei presupposti fondamentali e dalla sua capacità di fornire infomazioni idonee alla costruzione della catena del valore all'interno dell'azienda", AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 61.

[771] ALOI F., *op. cit.*, p. 288.

[772] Ciò si collega alla nozione di variabilità di lungo periodo che costituisce uno dei presupposti fondamentali dell'ABC.

Direct costing

Il *direct costing* è una tecnica di calcolo dei costi che si distingue da quella del *full costing* poiché si basa sulla ben nota distinzione tra costi fissi e costi variabili ([773]), imputando ai prodotti solo questi ultimi ([774]).

La tecnica in questione, dunque, muove le mosse dal presupposto secondo cui è necessario considerare solo quegli elementi di costo per i quali è possibile individuare un nesso causale con l'oggetto di calcolo ([775]). In altre parole, il *direct costing* si pone l'obiettivo di attribuire agli oggetti di calcolo i soli costi che siano imputabili in maniera diretta ed oggettiva, cioè senza far ricorso a parametri convenzionali, e quindi *"arbitrari e non univoci"* ([776]). Pertanto, l'applicazione del *direct costing* prevede da una parte che all'oggetto di calcolo (ad esempio un prodotto) vengano attribuiti esclusivamente i costi variabili, e dall'altra che i costi fissi, benché *"necessari per il funzionamento della struttura aziendale"* ([777]), per il sostentamento della capacità produttiva e quindi per la produzione dell'output (considerato in questa sede come l'oggetto di calcolo), siano considerati *"costi di periodo"* ([778]) che vanno attribuiti al risultato economico d'esercizio, e quindi non ai prodotti o ai processi di lavorazione ([779]).

L'utilità della configurazione di costo in analisi è connessa all'ambito decisionale di breve termine, e più specificatamente a tutte quelle scelte *"di breve periodo finalizzate a sfruttare in modo ottimale la struttura produttiva esistente in un'impresa"* ([780]), e ciò deriva dal presupposto secondo cui in quest'arco temporale non sia possibile apportare alcuna modifica sostanziale alla struttura produttiva, di conseguenza i costi fissi siano invariati ([781]) e quindi l'attività decisionale di breve periodo si rivolge sui costi variabili ([782]). Pertanto l'ambito decisionale del *direct costing* concerne ad esempio la configurazione del mix di vendita, l'eliminazione o il mantenimento di un prodotto, l'accettazione o meno di un ordine, e così via; in altre

---

[773] BARTOLI F., *op. cit.*, p. 139.
[774] BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 48.
[775] BORDIGNON M., *op. cit.*, p. 52.
[776] *Ibid.* A tal proposito, così afferma Bartoli: "il direct costing si contrappone al full costing, ritenendola una tecnica priva di oggettività, a motivo dei criteri di ripartizione a caratteri discrezionale utilizzati per imputare i costi fissi (che rappresentano la maggior parte dei costi indiretti) agli oggetti di calcolo", BARTOLI F., *op. cit.*, p. 139.
[777] BARTOLI F., *op. cit.*, p. 139.
[778] BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 48.
[779] BARTOLI F., *op. cit.*, p. 139.
[780] BORDIGNON M. *op. cit.*, p. 52. A tal proposito, anche Lizza sostiene che l'ambito di utilizzo del *direct costing* concerne quelle "decisioni che mirano a sfruttare al meglio una data struttura esistente e [che] tendono a proiettarsi su un arco temporale breve", LIZZA P., *op. cit.*, p. 255.
[781] BARTOLI F., *op. cit.*, p. 140.
[782] *Ibid.*

parole questa tecnica di calcolo dei costi è *"utile per calcoli di convenienza, ma esclusivamente in un'ottica di breve periodo"* ([783]).

Esiste, inoltre, un'importante variante del *direct costing*, che prende il nome di *direct costing evoluto*. Questa tecnica prevede che ai prodotti vengano imputati, oltre ai costi variabili anche quelli fissi speciali, ovvero quei costi fissi *"direttamente riferibili alle specificità gestionali individuabili"* ([784]). In questo modo, dunque, il *direct costing* ammette l'esistenza di alcuni costi fissi per i quali la peculiarità di "costo di periodo" è attenuata al punto da poterli ricondurre immediatamente all'*"esistenza degli oggetti di riferimento"* ([785]); come conseguenza di ciò, i costi fissi in questione seguono la sorte degli oggetti di calcolo a cui si riferiscono, nel senso che *"cesserebbero se quel segmento venisse eliminato"* ([786]).

Per quanto anche il *direct costing* presenti alcuni limiti (ad esempio, l'eventuale difficoltà di separare in modo efficace i costi variabili dai costi fissi ([787])), questa modalità di calcolo dei costi presenta numerose applicazioni operative, tra cui il margine di contribuzione, oggetto del paragrafo successivo.

In conclusione, a parere di chi scrive, non è possibile effettuare una scelta categorica tra *full* e *direct costing*. Al contrario, dato che queste due configurazioni di costo pongono l'enfasi su diversi aspetti (il direct costing sull'efficienza e sui volumi di vendita, mentre il full costing sui volumi di produzione ([788])), è importante valutare di volta in volta le esigenze del management prima di effettuare un simile scelta.

5. Il margine di contribuzione

Il margine di contribuzione, che può essere considerato *"la grandezza economica più significativa del direct costing"* ([789]), corrisponde a quell'ammontare che

---

[783] FARNETI G., *Economia d'azienda*, Franco Angeli Editore, Milano, 2007, p. 129.
[784] LIZZA P., *op. cit.*, p. 257.
[785] LIZZA F., *Le riclassificazioni di bilancio, il conto economico*, Clua, Ancona, 1989, p. 213.
[786] *Ibid*.
[787] BORDIGNON M., *op. cit.*, p. 54. L'autore inoltre sottolinea come il *direct costing* possa "trovare minore applicazione soprattutto in quei settori e in quelle imprese che si caratterizzano per una elevata coincidenza dei costi fissi", *ibid.*
[788] BUBBIO A., *Fabbisogni informativi e progettazione della contabilità analitica: verso un sistema di rilevazioni analitiche a supporto anche della gestione strategica*, in SHANK J. K., GOVINDARAJAN V., *L'analisi dei costi per la gestione strategica, verso una nuova contabilità direzionale*, Guerini e Associati, Milano, 1989, p. 31.
[789] BORDIGNON M., *op. cit.*, p. 54; LIZZA P., *op. cit.*, p. 255. A tal proposito, Collini e Mio affermano che "la logica sottostante l'indagine attorno al formarsi dei margini di contribuzione discende direttamente dall'approccio allo studio della variabilità dei costi rispetto al volume di produzione. Proprio

risulta dalla differenza tra i ricavi aziendali e la totalità dei costi variabili, contribuendo così alla copertura dei costi fissi aziendali ([790]). La conoscenza dell'aggregato in questione è di estrema importanza (se non addirittura indispensabile) al fine di assumere numerose decisioni aziendali *"nella piena consapevolezza dei risvolti reddituali delle alternative oggetto di opzione"* ([791]). Il margine di contribuzione, infatti, può essere definito come una delle principali misure di redditività dei prodotti venduti e dei servizi forniti ([792]).

Quest'ultimo concetto, per essere compreso a pieno e per fugare ogni eventuale ambiguità, necessita di una precisazione. È evidente, infatti, che l'aggregato in analisi non possa esprimere in sé la redditività totale di prodotto in quanto, per "costruzione", esso non comprende la totalità dei costi (come si vedrà di seguito), e quindi l'ottenimento di un margine di contribuzione maggiore di zero non garantisce il conseguimento di un reddito globale positivo ([793]).

Pertanto, per comprendere l'importanza del calcolo del margine di contribuzione per le valutazioni della redditività dei prodotti di un'azienda, è necessario fare riferimento alla già nota distinzione tra costi variabili e costi fissi. I primi sono strettamente connessi al prodotto, mentre i secondi, coerentemente con l'approccio del *direct costing*, andrebbero considerati come costi di periodo, cioè come sorgenti *"in funzione del trascorrere del tempo"* ([794]). In buona sostanza, se i vari prodotti ottenessero un margine di contribuzione positivo, ciò starebbe a significare che la redditività globale d'esercizio verrebbe conseguita attraverso la l'ammontare di questi margini di contribuzione positivi, utili alla copertura di tutti i costi fissi di periodo. In altre parole, *"secondo questa impostazione nessun prodotto è in sé redditizio"* ([795]), ma se i margini di contribuzione di tutti i prodotti d'impresa sono positivi, essi concorrono in maniera congiunta alla copertura dei costi fissi e, inoltre, se dopo questa operazione vi sarà un ulteriore margine in eccedenza, il suo ammontare verrà a costituire il reddito per l'azienda.

Al fine di massimizzare l'utilità del calcolo del margine di contribuzione, è fondamentale che esso venga identificato analiticamente *"in riferimento a combinazioni*

---

nella distinzione tra costi fissi e variabili trova origine la formula di determinazione del margine", COLLINI P., MIO C., *op. cit.*, p. 39.

[790] BORDIGNON M., *op. cit.*, p. 54.

[791] AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit. p. 63.

[792] Cfr. COLLINI P., MIO C., *op. cit.* p. 39; BRACCI E., VAGNONI E., *op. cit.*, p. 86, *et alii*.

[793] COLLINI P., MIO C., *op. cit.* p. 39.

[794] *Ibid*.

[795] *Ivi*, p. 40.

parziali d'impresa" ([796]), focalizzando dunque i calcoli sui singoli prodotti venduti, sui singoli reparti, e così via. In questo modo, infatti, la realtà d'azienda viene "frazionata", consentendo così la comprensione dellacapacità delle singole aree/attività considerate a contribuire alla copertura dei costi fissi.

Il margine di contribuzione, inoltre, può essere considerato secondo varie configurazioni, approfondite di seguito.

Margine di contribuzione unitario

Il margine di contribuzione unitario è dato dalla differenza tra il ricavo unitario (cioè il prezzo di vendita) di un prodotto ed i costi variabili unitari che l'azienda sostiene per quella tal produzione.

Ricavo unitario - Costi variabili unitari
MARGINE DI CONTRIBUZIONE UNITARIO

Bracci e Vagnoni affermano che questo aggregato misuri *"la capacità del singolo prodotto di contribuire alla copertura dei costi fissi aziendali"* ([797]). Questo concetto non è scorretto, però necessita una precisazione. Considerando che le aziende sono interessate a comprendere la capacità del totale delle vendite a coprire i costi fissi, il dato ottenuto attraverso il margine di contribuzione unitario non sembra essere di grande utilità, soprattutto a fini decisionali. La capacità di una certa linea di produzione a coprire i costi fissi, infatti, dipende dalle quantità vendute ([798]).

Esistono però tre casi eccezionali in cui l'aggregato in questione possa essere utilizzato anche per scopi decisionali ([799]):

- quando il risultato ottenuto è negativo. In una tale situazione, infatti, qualunque sia il totale delle vendite, il margine ottenuto sarà inferiore a zero (maggiore è la vendita, maggiore è la perdita); la vendita del prodotto in questione, pertanto, *"non è economicamente conveniente"* ([800]), eccezion fatta nel caso in cui il prodotto in questione risponda a particolari esigenze di ordine strategico (ad esempio, è un prodotto civetta);

[796] AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 63.
[797] BRACCI E., VAGNONI E., *op. cit.*, p. 89.
[798] A tal proposito, anche Bordignon afferma che l'utilizzo dell'aggregato in questione a fini decisionali (fatto salvo per le ipotesi spiegate di seguito) "risulterebbe fuorviante, poiché non considera le rispettive quantità vendute dei vari prodotti. Infatti, conta poco che un bene o servizio si caratterizzi per un margine di contribuzione unitario più elevato rispetto ad un altro, se poi viene venduto in quantità talmente basse da coprire i costi fissi in misura minore rispetto al prodotto che presenta il margine di contribuzione più basso, la cui quantità venduta potrebbe essere molto elevata", BORDIGNON M., *op. cit.*, p. 55.
[799] AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 64.
[800] *Ibid*.

- quando l'azienda in oggetto è produce un unico prodotto: in una simile situazione il margine di contribuzione unitario, infatti, è dotato di valenza significativa al fine di valutare la convenienza economica del prodotto stesso ([801]);
- nel caso in cui l'azienda debba scegliere che prodotto commercializzare quanto le produzioni alternative si caratterizzano per la stessa quantità di vendita.

Pertanto, ad eccezione del verificarsi delle ipotesi sopraccitate, il margine di contribuzione unitario non è utile a fini decisionali. Per un simile scopo, infatti, è necessario passare al calcolo di un margine che tenga in considerazione le quantità di vendita dei prodotti in oggetto, ovvero al calcolo del cosiddetto margine di contribuzione di primo livello.

Margine di contribuzione di primo livello (o lordo)

Altresì detto margine lordo di contribuzione, questo aggregato è dato dalla differenza tra i ricavi totali e i costi variabili totali, oppure, per evidenziare il collegamento tra questo margine e quello unitario, esso può essere calcolato come il prodotto tra quest'ultimo e la quantità di prodotto venduta. Chiaro è che per il calcolo dei margini i volumi da prendere in considerazione debbano essere quelli di vendita e non quelli di produzione, in quanto l'azienda può coprire i costi fissi attraverso i ricavi di vendita, a prescindere da quanto essa produca effettivamente.

Ricavo unitario - Costi variabili unitari
MARGINE DI CONTRIBUZIONE UNITARIO x quantità venduta
MARGINE DI CONTRIBUZIONE DI PRIMO LIVELLO (o LORDO)

Il margine di contribuzione di primo livello permette di comprendere l'attitudine di una certa produzione a contribuire alla copertura dei costi fissi aziendali. La conoscenza di questo margine di contribuzione, inoltre, è particolarmente utile nel caso in cui si debbano prendere delle decisioni orientate al breve termine ([802]), scelte queste che non modifichino la struttura produttiva (si è all'interno del cosiddetto *relevant range*, capacità produttiva data) e di impatto immediato ([803]). Più specificatamente, le decisioni che è possibile assumere grazie al calcolo del margine di contribuzione di

[801] BORDIGNON M., *op. cit.*, p. 55.
[802] Cfr. AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 65, LIZZA F., *Break-even analysis e controllo di gestione*, Clua, Ancona, 1992, p. 63.
[803] AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 65.

primo livello sono quelle per le quali *"è necessario analizzare i rapporti tra le quantità ed i prezzi al fine di ottimizzare il profitto"* ([804]), come ad esempio ([805]):

- l'accettazione o il rifiuto di un ordine. In via generale, prescindendo da considerazioni di natura strategica, è da ritenere conveniente l'accettazione di una commessa che presenti un margine di contribuzione lordo maggiore di zero ([806]);
- la scelta fra più commesse (la scelta ricadrà su quella col margine di contribuzione di primo livello maggiore);
- la scelta fra la possibilità di vendere quantità maggiori a prezzi bassi o viceversa (l'alternativa migliore è quella che presenta il margine di contribuzione di primo livello maggiore);
- la definizione del mix di vendita ottimale, ovvero quali quantità e a quale prezzo commercializzare. Nel caso di un'azienda sia multiprodotto, è possibile che essa produca beni sostitutivi (con possibili effetti di cannibalizzazione) e in tal caso è importante individuare il corretto mix di vendita che consenta la massimizzazione del margine di contribuzione di primo livello globale ([807]).

Margine di contribuzione di secondo livello (o semilordo)

Il margine di contribuzione di secondo livello, detto anche margine di contribuzione semilordo, si calcola sottraendo a quello di primo livello i costi fissi specificatamente riferibili al prodotto in analisi (cioè i cosiddetti costi fissi speciali).

Ricavo unitario - Costi variabili unitari
MARGINE DI CONTRIBUZIONE UNITARIO x quantità venduta
MARGINE DI CONTRIBUZIONE DI PRIMO LIVELLO (o LORDO)
- costi fissi speciali
MARGINE DI CONTRIBUZIONE DI SECONDO LIVELLO (o SEMILORDO)

Questo margine di contribuzione, il cui calcolo discende dall'applicazione del *direct costing* evoluto ([808]), evidenzia l'attitudine di ciascuna produzione a coprire i

[804] LIZZA F., *Break-even analysis e controllo di gestione*, cit., p. 63.
[805] Cfr. AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., pp. 65-66; BORDIGNON M., *op. cit.*, pp. 56-57.
[806] Nonostante il margine lordo presenti un risultato positivo esiguo, sarà comunque conveniente l'accettazione della commessa in quanto "anche se l'importo è ridotto, per quello stesso importo i costi fissi saranno coperti", AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 65.
[807] BORDIGNON M., *op. cit.*, p. 57.
[808] "Ma il margine di contribuzione può anche essere un elemento informativo che caratterizza la metodologia del *direct costin*g evoluto: in presenza di una produzione che si avvale di una struttura specifica, oltre che di strutture aziendali comuni, si ravvisa l'esistenza di costi fissi specifici, quindi, in

costi fissi comuni; in altre parole, l'aggregato in questione fa risaltare la capacità di autosostentamento di una certa produzione, ovvero la sua capacità a coprire con i propri ricavi i propri costi.

Questa configurazione di margine è utilizzabile nell'ambito di decisioni caratterizzate da un *"più largo orizzonte di tempo"* e da *"scopi e dimensioni più ampi"* ([809]). Pertanto, il calcolo del margine di contribuzione di secondo livello è utile nel caso in cui si debbano prendere delle decisioni connesse al medio-lungo termine, e quindi da una parte non immediate, e dall'altra capaci ad impattare sulla struttura produttiva, come ad esempio la scelta di tenere o meno un certo prodotto dal listino. A tal proposito, però, bisogna sottolineare come "*il margine semilordo di per sé non può fornire alcun indirizzo di carattere conclusivo per decidere se ritirare o meno dal mercato un bene o servizio"* ([810]). Infatti, prima di optare per l'eliminazione di un prodotto che presenti un margine di contribuzione di secondo livello basso o negativo, è importante capire se esso sia un prodotto trainante o meno ([811]). Se è un prodotto trainante (o anche un prodotto civetta), la sua eliminazione potrebbe comportare delle conseguenze economiche negative (proprio perché esso è trainante per altri prodotti). Allo stesso modo, è fondamentale tenere in considerazione *"le possibili influenze che un aggregato ha sugli altri aggregati"* ([812]), come nel caso di prodotti congiunti e prodotti complementari.

Margine di contribuzione per fattore scarso

La possibilità da parte di un'azienda di produrre e vendere tutti i beni (o servizi) contraddistinti da un margine di contribuzione positivo deve necessariamente intersecarsi con delle valutazioni in merito agli eventuali fattori limitanti che vengono assorbiti dal prodotto stesso. In altre parole, l'opportunità di cui sopra *"deve essere colta solo se l'impresa è in grado di soddisfare tutta la domanda esistente per i suoi prodotti* ([813]), e cioè solo se essa non presenti alcuna limitazione di capacità produttiva. Nel caso in cui, invece, l'impresa in questione si trovi nella condizione di dover rifiutare

---

ragione della relazione di biunivocità che lega il costo fisso specifico alla produzione, risulta metodologicamente possibile calcolare, a livello aziendale, un margine di contribuzione di secondo livello, che residua dopo la copertura di tutti i costi variabili […] e fissi specifici", BRACCI E., VAGNONI E., *op. cit.*, p. 88.

[809] LIZZA F., *Break-even analysis e controllo di gestione*, cit., p. 63; cfr. AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 73.

[810] BORDIGNON M., *op. cit.*, p. 57.

[811] AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 73.

[812] *Ibid.*

[813] COLLINI P., MIO C., *op. cit.*, p. 41.

degli ordini perché impossibilitata dalla propria struttura produttiva a soddisfare tutte queste commesse, è necessaria l'individuazione dei prodotti più redditizi in riferimento al fattore scarso che vincola la capacità produttiva.

Pertanto, in una tale situazione, *"l'azienda deve «sacrificare» la produzione e, conseguentemente la vendita di un bene"* ([814]) e una delle variabili critiche di questo processo decisionale è rappresentata proprio dal fattore produttivo scarso, e quindi si impone la determinazione di *"un indice che tenga presente per ciascun prodotto sia del relativo margine di contribuzione, sia della rispettiva quantità di fattore limitato assorbita"* ([815]).

Questo indice è il cosiddetto margine di contribuzione per fattore scarso, che è dato dal rapporto tra il margine di contribuzione unitario di un certo prodotto e la quantità di fattore scarso utilizzata per produrre quel tal bene. L'analisi dell'aggregato in questione permette di eliminare il prodotto meno conveniente o di ridimensionarne la produzione ([816]).

Attraverso questa applicazione operativa emerge ancor di più importanza del margine di contribuzione nell'ambito di decisioni connesse ad un arco temporale di breve termine, all'interno del quale la struttura produttiva non può essere modificata (è nel lungo termine, infatti, che l'azienda può scegliere di dotarsi di capacità produttiva ulteriore per far fronte a eventuali limitazioni), bensì può essere solo sfruttata diversamente.

Margine di contribuzione percentuale

Il margine di contribuzione, a prescindere dalla sua configurazione (unitario, primo o secondo livello), può essere agevolmente espresso anche in termini percentuali, in relazione ai ricavi. Il margine di contribuzione unitario può essere rapportato al prezzo unitario, mentre i margini di contribuzione di primo e di secondo livello possono essere rapportati al fatturato, come segue:

$$Margine\ di\ contribuzione\ unitario\ \% = \frac{Margine\ di\ contribuzione\ unitario}{prezzo\ unitario}$$

[814] AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 75.
[815] BORDIGNON M., *op. cit.*, p. 59.
[816] Per un approfondimento della metodologia operativa, si rinvia a AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., pp.76-84.

$$Margine\ di\ contribuzione\ lordo\ (o\ semilordo)\% = \frac{Margine\ di\ contribuzione\ lordo\ (o\ semilordo)}{fatturato}$$

Questi rapporti non esprimono tanto il contributo di un prodotto o di una produzione alla copertura dei costi fissi, quanto invece il contributo del fatturato (unitario o totale) a tale scopo ([817]). La conoscenza dei margini di contribuzione percentuali tornerà utile nel paragrafo successivo relativo alla *break-even analysis*.

In conclusione, il margine di contribuzione è un dato informativo di primaria importanza, la cui conoscenza è assolutamente imprescindibile affinché i soggetti decisori possano pervenire a delle scelte consapevoli e corrette per il futuro. In precedenza si è affermato che per massimizzare l'utilità del calcolo del margine di contribuzione, è necessario che esso venga svolto *"in riferimento a combinazioni parziali d'impresa"* ([818]), centrando così l'attenzione su singole aree d'impresa. In questa sede è importante ricordare come questo approccio non collida con il carattere sistemico dell'azienda, da una parte, e neppure con il sistema di controllo di gestione integrato che qui si desidera delineare, dall'altra. Al contrario l'approccio analitico al calcolo del margine di contribuzione, come anche lo studio approfondito dei costi di centro, delle attività d'impresa, e così via, *"rappresenta un ulteriore rafforzamento della visione sistemica d'impresa"* ([819]), in quanto l'azienda conserva la sua natura sistemica e i singoli segmenti analizzati vengono considerati come strettamente interconnessi.

6. La *break-even analysis*

Il margine di contribuzione è un aggregato particolarmente importante anche per lo studio della cosiddetta *break-even analysis* ([820]), uno strumento che consente la comprensione delle connessioni tra elementi di costo, ricavi e volumi di vendita ([821]). Il rapporto tra questi tre elementi può essere espresso in forma matematica (equazioni),

[817] COLLINI P., MIO C., *op. cit.*, pp. 40-41.
[818] AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 63.
[819] *Ivi*, p. 91.
[820] "… il margine di contribuzione è un dato essenziale per la determinazione e l'analisi del punto di pareggio (break even analysis), in quanto consente di determinare quel livello di fatturato che pareggia la somma di tutti i costi variabili e fissi", TULLIO A., *Dall'analisi del bilancio al budget: tecniche operative di controllo di gestione*, cit., p. 52.
[821] BORDIGNON M., *op. cit.*, p. 60.

come anche in forma geometrica, attraverso l'ausilio di un sistema di assi cartesiani ([822]) all'interno del quale sull'asse delle ascisse viene riportato il volume di produzione (ipotizzato pari a quello di vendita), mentre su quello delle ordinate vengono richiamati i ricavi e gli elementi di costo che corrispondono ai vari volumi di vendita ([823]); in questo modo è possibile evidenziare attraverso rette o curve i legami reciproci tra le variabili coinvolte.

Il nodo centrale di questo modello sta nell'individuazione del cosiddetto *break-even point*, che corrisponde a quel particolare volume di produzione (che può essere espresso sia in termini quantitativi che in termini di fatturato ([824])) che deve essere commercializzato affinché i costi aziendali, sia fissi che variabili, vengano coperti ([825]). Questo punto viene definito anche come punto di pareggio, punto di equilibrio, o punto di indifferenza, poiché esso è quel valore di produzione (o di fatturato) in corrispondenza del quale il reddito è pari a zero, in quanto i costi totali eguagliano i ricavi totali ([826]).

Breve excursus storico della *break-even analysis* e ipotesi di base

Le prime tracce della *break-even analysis* (altresì detta analisi costi-volumi-risultati, oppure conosciuta anche con l'acronimo BEA) risalgono all'Ottocento ([827]): in questo periodo infatti emerse particolarmente l'interesse nei confronti delle relazioni tra il volume di attività e l'andamento dei costi di produzione ([828]). Il settore che per primo costituì il campo d'indagine per questo tipo di studi fu quello delle imprese ferroviarie americane ([829]), e a tal proposito si ricorda come fu proprio Lardner, *"studioso di*

---

[822] LIZZA P., *op. cit.*, p. 281; BERETTA S., *Alcune riflessioni sull'analisi volumi-costi risultati*, in AMIGONI F. (a cura di), *Misurazioni d'azienda: programmazione e controllo*, Giuffrè Editore, Milano, 1995, p. 157.

[823] BORDIGNON M., *op. cit.*, 60.

[824] AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 98.

[825] Collini e Mio affermano che il *break-even point* vada inteso come quel "volume di produzione e vendita idoneo a permettere la copertura dei costi fissi attraverso il margine di contribuzione ottenuto dalla produzione" (COLLINI P., MIO C., *op. cit.*, p. 57). A parere di chi scrive, questa affermazione, seppur corretta, può condurre a *misunderstanding*, in quanto il BEP corrisponde a quel punto in cui viene assicurata la copertura di tutti i costi sostenuti dall'impresa, sia fissi che variabili, e l'affermazione di cui sopra a primo impatto potrebbe far passare un concetto differente e scorretto.

[826] ANTHONY R. N., HAWKINS D. F., MACRÌ D. M., MERCHANT K. A., *Analisi dei costi*, cit., p. 46.

[827] LIZZA F., *Break-even analysis e controllo di gestione*, cit., p. 105.

[828] *Ibid*. L'autore in questa sede afferma che questo interesse era animato dalla "necessità dello spostamento del ondamento della teoria del valore dal costo di produzione all'utilità", *ibid*.

[829] BERETTA S., *Alcune riflessioni sull'analisi volumi-costi risultati*, in AMIGONI F. (a cura di), *op. cit.*, p. 159. L'autore in questa sede spiega in motivo per cui il settore inizialmente interessato da questi studi sia stato quello ferroviario e non quello industriale. A tal proposito Beretta adduce il fatto che "il termine «imprese industriali» non pare idoneo a definire l'organizzazione produttiva tipica dominante la scena economica di quel periodo" (*ibid*.), in quanto, al contrario, vigeva il cosiddetto "sistema domestico" che consisteva nel "coordinamento da parte di mercanti ed artigiani delle diverse fasi del processo di

economia dei trasporti nel periodo iniziale dell'evoluzione del trasporto ferroviario" ad effettuare la distinzione fra costi fissi e costi variabili ([830]). Successivamente, agli inizi del Novecento, si verificò una vera e propria formalizzazione dei rapporti tra prezzi, elementi di costo, volumi e risultato economico, in quanto in quel momento *"si comprese l'importanza di intersecare le funzioni del costo totale […] e di ricavi totali, definendoli per differenti livelli di produzione*" ([831]). Nel 1903 Henry Hess pubblicò su Engineering Magazine un articolo (*"Manufacturing: capital, costs, profits and dividends"*) in cui, ricorrendo ai dati di costo e di ricavo di una acciaieria, tracciò le funzioni dei costi totali (evidenziando le loro componenti variabili e fissi) e dei ricavi totali per vari livelli di produzione ([832]). Il primo esempio di *break-even chart* apparso su *The Accouting Review* risale al 1938 e fu opera di James L. Dohr ([833]) che identificò il volume produttivo in corrispondenza del quale il risultato economico era nullo, ponendo come ipotesi semplificatrice di base l'uguaglianza tra la quantità prodotta e la quantità venduta ([834]). Per ulteriori approfondimenti sull'evoluzione storica della break-even chart e della BEA si rinvia alla dottrina.

---

produzione attraverso scambi autonomi si mercato" (*ibid*.). [Johnson fornisce una più approfondita spiegazione delle fasi del sistema domestico: "specifically, as merchant-entrepreneur bought raw materials such as cotton, silk, or wool in open markets and consigned these material to independent household artisans (i.e. "domestic" artisans). Using equipment they owned or rented, the artisans transformed the raw good into finished yarn of fabric. A merchant compensated an artisan according to market-determined piece-rates, and he sold the finished goods in open markets", JOHNSON H. T., "Toward a new understanding of nineteenth-century cost accounting", in *The Accounting Review*, July, 1981, p. 512]. In secondo luogo, Beretta afferma che all'interno del sistema domestico, esistendo una bassa standardizzazione della produzione e dato che tutti i costi venivano virtualmente attribuiti a ciascun prodotto, "il governo delle condizioni di economicità" passava "attraverso il governo delle singole transazioni, potendosi agevolmente determinare l'utile per ciascuna di esse" (*ivi*, p. 160). Il campo dell'industria ferroviaria, invece, poneva problemi differenti: "le ferrovie rappresentarono infatti nel campo della produzione la prima combinazione economica generale il cui fenomeno dell'anticipazione di capacità produttiva si manifestò in misura rilevante: la decisione iniziale di investimento in materiale rotabile veniva a definire la misura di capacità produttiva disponibile in anticipo rispetto alla domanda di mercato", *ibid*.

[830] LIZZA F., *Break-even analysis e controllo di gestione*, cit., p. 106.

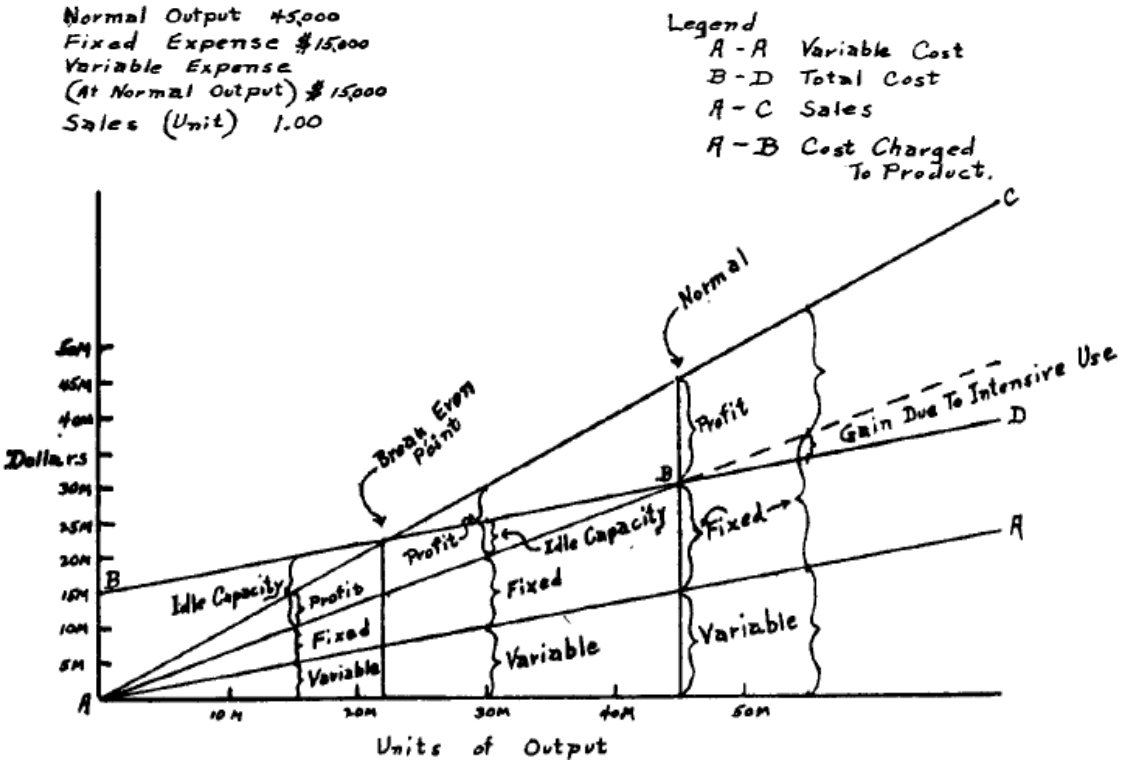
[831] *Ivi*, p. 107.

[832] BERETTA S., *Alcune riflessioni sull'analisi volumi-costi risultati*, in AMIGONI F. (a cura di), *op. cit.*, p. 162. A tal proposito, Manes afferma che Henry Hess "in 1903 plotted fixed and variable cost as to obtain breakeven points", MANES R., *A new dimension to breakeven analysis"*, in SOLOMONS D. (a cura di), *Studies in cost analysis*, Sweet & Maxwell, London, 1968, p. 275.

[833] *Ibid*.

[834] DOHR J. L., "Budgetary control and standard costs in industrial accounting", in *The Accounting Review*, march 1938, p. 32.

Figura 30 – *Break-even chart* di Dohr apparsa su *The Accounting Review* del 1932



Fonte: DOHR J. L., *op. cit.*, p. 32.

La BEA in seguito ebbe una larghissima diffusione presso le realtà imprenditoriali, ma questo sviluppo fece anche emergere svariati problemi di natura applicativa, connessi alle ipotesi di base su cui si fonda lo strumento in analisi.

La *break-even analysis*, infatti, viene considerata come uno *"strumento assai rozzo"* ([835]) poiché essa poggia su una nutrita serie di ipotesi restrittive ([836]):

- tutti i costi sono divisi in due classi: fissi e variabili. Pertanto non si prendono in considerazione i costi semivariabili, che, quindi, devono essere scissi nelle loro due componenti variabile e fissa;
- i costi variabili ed i ricavi, *"nell'intervallo di volume della produzione, dato dalla capacità produttiva disponibile"* ([837]), presentano un andamento di tipo lineare. Pertanto, né il costo variabile unitario, né il prezzo di vendita unitario possono subire delle variazioni positive o negative al variare della quantità prodotta e venduta. Questa ipotesi fa sì che da una parte dal lato dei costi non si possano sfruttare le economie di scala e che non si possano verificare delle

[835] BERGAMIN BARBATO M., *op. cit.*, p. 154.
[836] Cfr. AVI M. S., *Controllo digestione*, cit., pp. 98-100; BERGAMIN BARBATO M., *op. cit.*, p. 154; LIZZA F., *Break-even analysis e controllo di gestione*, cit., pp. 111-112; HORNGREN C. T., FOSTER G., *Cost accounting. A managerial emphasis*, Prentice-Hall International Editions, New Jersey, 1991, pp. 65-66.
[837] LIZZA F., *Break-even analysis e controllo di gestione*, cit., p. 111.

variazioni di efficienza, e dall'altra che, per quel che concerne i ricavi, non sia possibile, ad esempio, attuare alcuna politica di sconto-quantità ([838]);

- i costi fissi sono considerati costanti all'interno del *relevant range*;
- il mix delle vendite rimane costante;
- l'impiego dei fattori produttivi avviene a livelli costanti di efficienza e produttività;
- il volume di produzione e quello di vendita coincidono;
- come diretta conseguenza dell'ipotesi precedente, non esistono scorte. Dato che questa ipotesi spesso è stata considerata come una delle cause più invalidanti della BEA, è importante sottolineare come l'ipotesi precedente secondo cui il volume di produzione e quello di vendita siano coincidenti si possa conciliare agevolmente con *"la presenza di un magazzino finale che rimane invariato rispetto a quello esistente all'inizio dell'anno"* ([839]);
- il volume (produzione/vendita) è considerato come l'unico fattore che influenza i costi variabili.

Come si può notare, le ipotesi su cui si basa la BEA si caratterizzano per un elevato grado di restrittività, tanto da far pensare all'inapplicabilità di questo strumento di analisi. Questo concetto può essere considerato corretto nel caso in cui si desideri utilizzare la BEA per determinare con esattezza il volume di output da collocare sul mercato per assicurare all'azienda l'equilibrio; ad un simile scopo, infatti, date le ipotesi restrittive e semplificatrici di cui sopra, lo strumento in questione non è idoneo.

È importante sottolineare, però, che queste considerazioni non portano necessariamente all'inapplicabilità della BEA. A quest'ultima, infatti, può essere assegnato un ruolo differente, ovvero quello di strumento atto ad interpretare la struttura aziendale dei costi ([840]), nonché quello di metodo d'indagine per condurre delle analisi di sensitività ([841]). Pertanto l'analisi del *break-even point* non risponde solo allo scopo

---

[838] AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 99.
[839] *Ibid*.
[840] AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 100.
[841] BERGAMIN BARBATO M., *op. cit.*, p. 154. A tal proposito, Avi afferma che la BEA possa essere utilizzata per condurre delle indagini di tipo *what if* (studio di "quale sia l'impatto di un cambiamento di una o più variabili indipendenti su una o più variabili dipendenti: in tal senso è possibile valutare le conseguenze, ad esempio, di una variazione della funzione dei costi variabili e/o dei costi fissi e/o dei ricavi e/o del mix di vendite") o di tipo *goal setting* (studio di "quanto è necessario si modifichi una variabile indipendente per poter raggiungere un certo obiettivo in una variabile dipendente dalla prima: in questo caso è possibile comprendere a quanto dovrebbero ammontare, ad esempio, i costi fissi per raggiungere un certo *break even* avendo una certa funzione di costi variabili e ricavi"), AVI M. S.,

di individuare il volume di pareggio; essa è infatti utile per condurre delle simulazioni volte a cogliere *"l'impatto sulla redditività aziendale di variabili come il volume di produzione, il prezzo, i costi fissi, il costo variabile unitario o una combinazione di queste variabili"* ([842]).

Pertanto, la BEA deve essere utilizzata per scopi interpretativi e non deve quindi essere intesa come *"un modello normativo"* ([843])

Configurazioni del BEP: formulazione algebrica, formulazione grafica, BEP in termini quantitativi, di fatturato e BEP monetario

Per poter esprimere algebricamente il BEP è importante partire dalla sua stessa definizione: esso è quel punto in cui i ricavi totali eguagliano i costi totali. Pertanto:

$$RT = CT$$

I ricavi totali ed i costi totali corrispondono rispettivamente al prodotto tra il ricavo unitario (prezzo di vendita) ed il volume, e alla somma tra i costi fissi totali ed il prodotto tra costo variabile unitario e volume; l'equazione quindi diventa:

$$Ru \times q.t\text{à} = CF + CVu \times q.t\text{à}$$

$$q.t\text{à}\,(Ru - CVu) - CF = 0$$

$$q.t\text{à} = \frac{CF}{Ru - CVu}$$

Pertanto, dato che il BEP in termini quantitativi rappresenta il volume da collocare sul mercato affinché i costi totali dell'azienda vengano completamente coperti dai ricavi, l'ultimo passaggio di cui sopra individua la formula matematica per determinare questo stesso BEP:

$$BEP\ in\ termini\ quantitativi = \frac{CF}{Ru - CVu}$$

$$= \frac{CF}{Margine\ di\ contribuzione\ unitario}$$

Il BEP, inoltre, come è già stato precisato, si presta ad essere espresso anche in termini di fatturato; dopo numerosi passaggi matematici ([844]), la formula algebrica è la seguente (essa è suscettibile di diverse configurazioni, come si può notare):

Controllo di gestione, cit., p. 100. Anche Horngren e Foster riconoscono l'utilità della BEA in termini di analisi di sensitività, HORNGREN C. T., FOSTER G., *op. cit.*, p. 67.

[842] BORDIGNON M., *op. cit.*, p. 63.

[843] BERGAMIN BARBATO M., *op. cit.*, p. 154.

[844] Per i suddetti passaggi matematici necessari a derivare la formula matematica del BEP espresso in termini di fatturato si rinvia a AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., pp. 102-103.

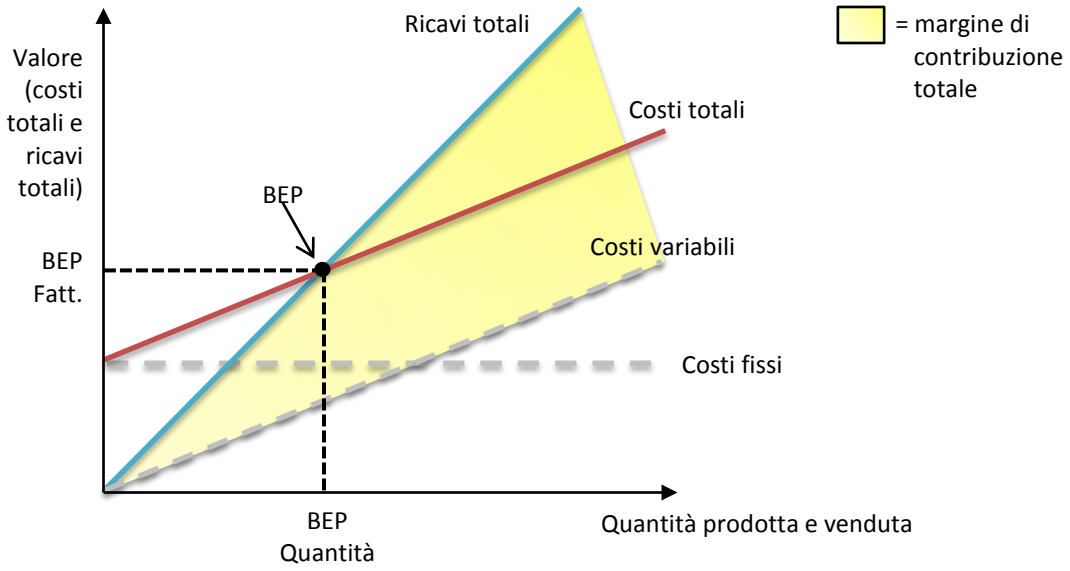
$$BEP\ in\ termini\ di\ fatturato = \frac{CF}{\frac{Ru \times q.tà - CVu \times q.tà}{Ru \times q.tà}}$$

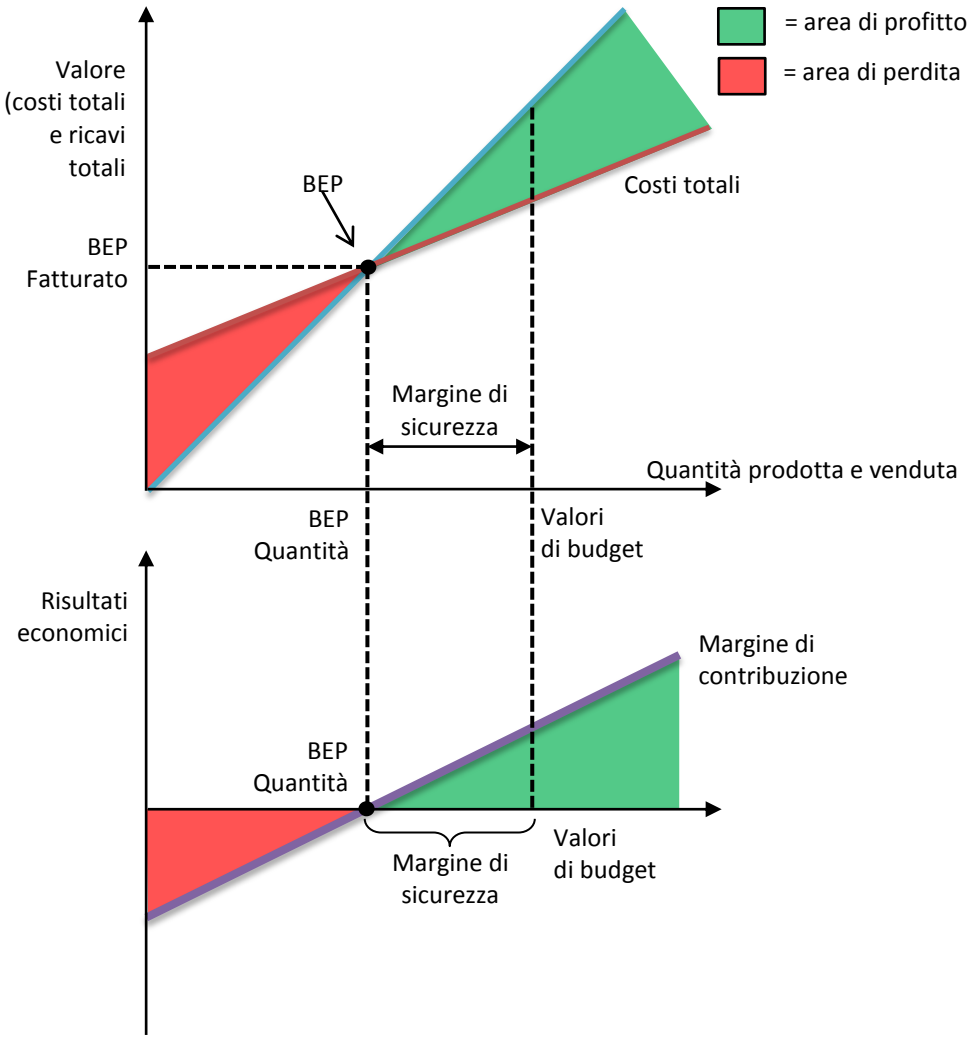
$$BEP\ in\ termini\ di\ fatturato = \frac{CF}{\frac{Margine\ di\ contribuzione\ di\ primo\ livello}{Ru \times q.tà}}$$

$$BEP\ in\ termini\ di\ fatturato = \frac{CF}{\frac{Margine\ di\ contribuzione\ \%\ rispetto\ alle\ vendite}{Ru \times q.tà}}$$

Di seguito la rappresentazione grafica del *break-even point.*

Figura 31 – Rappresentazioni grafiche del *break-even point*





Fonte: rielaborazione da AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., pp. 100-101; BORDIGNON M., *op. cit.*, p. 61.

Il calcolo del BEP, oltre che per singolo prodotto, può essere condotto per soddisfare ulteriori esigenze conoscitive ([845]):

- calcolo del BEP (in termini quantitativi o di fatturato) per singolo prodotto nell'ambito di un'azienda multiprodotto;
- individuazione del BEP di reparto (cioè *"BEP parziali di department"* ([846])). In questo caso sarà necessario prendere in considerazione esclusivamente i costi fissi speciali, i ricavi ed i costi variabili di *department*, in quanto ciò che si desidera calcolare è il volume/fatturato necessario per coprire i costi specifici di

[845] AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., pp. 107-114.
[846] *Ivi*, p. 110.

ciascun reparto. Pertanto le formule del BEP in questo caso sono le seguenti (le voci contrassegnate da * si riferiscono a valori specifici di reparto):

$$BEP\ di\ reparto\ (q.t\grave{a}) = \frac{CF\ speciali\ di\ rep.}{(Ru - CVu)^*}$$

$$BEP\ di\ reparto\ (fatturato) = \frac{CF\ speciali\ di\ rep.}{\frac{Ru \times q.t\grave{a}^* - CVu \times q.t\grave{a}^*}{fatturato\ di\ budget^*}}$$

- calcolo del volume e del fatturato che consentono il raggiungimento di un certo utile d'esercizio. In questo caso le formule utili sono le seguenti:

$$Q.t\grave{a}\ per\ raggiungere\ utile\ pari\ a\ Y = \frac{CF + Y}{Ru - CVu} = \frac{CF + Y}{MdC\ unit.}$$

$$Fatturato\ per\ raggiungere\ utile\ pari\ a\ Y = \frac{CF + Y}{\frac{Ru \times q.t\grave{a} - CVu \times q.t\grave{a}}{fatturato\ di\ budget}} =$$

$$= \frac{CF + Y}{\frac{MdC\ tot.\ di\ primo\ livello}{fatturato\ di\ budget}}$$

- determinazione del prezzo di vendita al fine di raggiungere certi rendimenti ([847]).

È importante precisare come l'espressione del BEP in termini di fatturato si caratterizzi per una maggior rilevanza a livello operativo rispetto al BEP espresso in termini di quantità ([848]). Infatti, quest'ultimo, al contrario del primo, può essere determinato solo nel caso in cui l'azienda in oggetto sia monoprodotto: in caso contrario, il risultato del rapporto tra costi fissi e margine di contribuzione unitario sarebbe assolutamente privo di senso.

La determinazione della quantità o del fatturato di pareggio, inoltre, permette il calcolo del cosiddetto *margine di sicurezza* (del quale si è data una rappresentazione grafica nella **Figura 7**) che corrisponde al *"valore differenziale fra il punto di pareggio e le vendite programmate"* ([849]). Questo margine rappresenta un dato "precauzionale" che rappresenta l'eccesso delle vendite programmate rispetto al volume di break-even point ([850]), pertanto per poter individuare questo margine è necessaria la fissazione preliminare in sede di *budgeting* il volume di vendite programmate. Il margine di sicurezza dunque, rappresenta quanto le vendite possono scostarsi dal dato

[847] Per un approfondimento delle metodologie operative, si rinvia a AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., pp. 107-114.
[848] *Ivi*, p. 104.
[849] *Ivi*, p. 107.
[850] HORNGREN C. T., FOSTER G., *op. cit.*, p. 67.

programmato senza che i costi totali arrivino a superare i ricavi totali ([851]). Ad ogni modo, la conoscenza di questo dato informativo non deve essere intesa come fondamentale e decisiva; in altre parole, anche al margine di sicurezza, come al BEP, va assegnato un ruolo *"informativo e interpretativo (e non normativo)"* ([852]).

Le configurazioni di *break-even point* fin qui esposte pongono l'accento sull'impatto reddituale delle scelte del management. La BEA, però, può essere utilizzata anche per trarre delle valutazioni in merito all'equilibrio monetario e per determinare il break-even point monetario si rende necessario *"depurare i costi ed i ricavi dagli elementi di reddito che non sono contraddistinti da impatto monetario"* ([853]), come ad esempio gli ammortamenti. La decurtazione di tali elementi fa sì che il BEP monetario sia sempre inferiore rispetto a quello reddituale. Proprio questa caratteristica fa sì che l'analisi del dato informativo in questione debba essere opportunamente valutata, congiuntamente al dato relativo al BEP reddituale. Il raggiungimento del BEP monetario, e quindi dell'equilibrio monetario, può dare l'illusione di aver raggiunto anche l'equilibrio reddituale, ciò però non è assolutamente corretto poiché, come si è visto in precedenza, *"l'equilibrio monetario prescinde dalla considerazione di costi/ricavi «non monetari»"* ([854]). A parere di chi scrive, dunque, può essere utile anche la conoscenza del BEP monetario, al fine di comprendere le condizioni di equilibrio di breve termine dell'azienda, esaminate sotto entrambi i profili (reddituale e finanziario) ([855]).

Struttura dei costi, impatto reddituale e rischio operativo

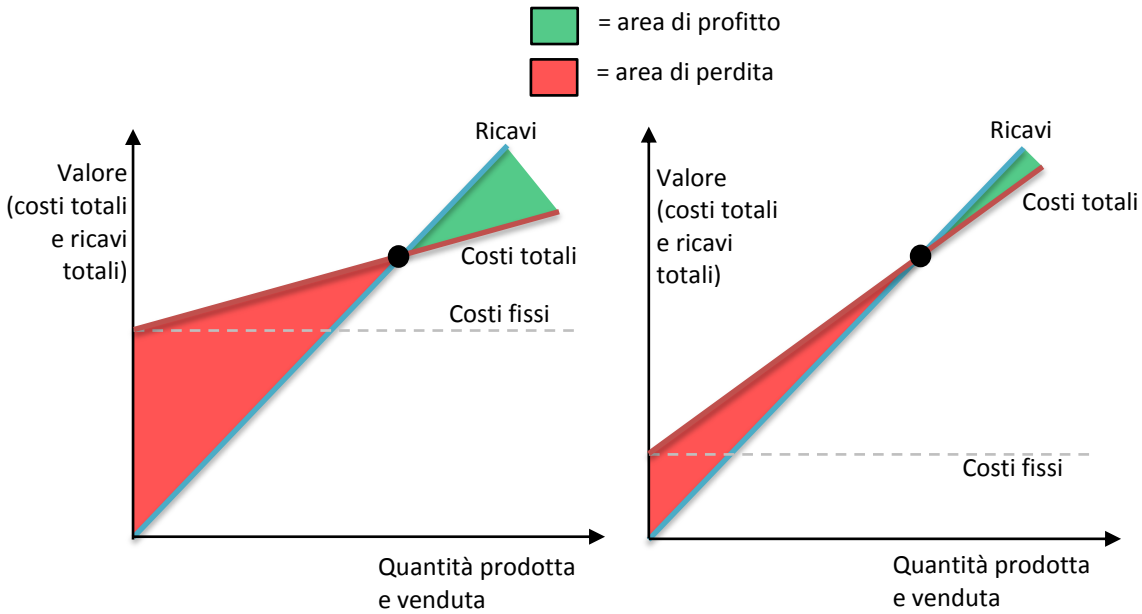
Lo studio della BEA consente anche di trarre delle importanti valutazioni in merito alla struttura dei costi della realtà imprenditoriale che si desidera analizzare, permettendo in tal modo anche l'elaborazione di considerazioni in relazione alla sua situazione reddituale nonché al suo profilo di rischio operativo. Come si è già visto, il break-even point è dato dal rapporto tra i costi fissi totali ed il margine di contribuzione unitario, ed è proprio questo aspetto che permette di effettuare le valutazioni di cui sopra ([856]).

---

[851] BORDIGNON M., *op. cit.*, p. 66.
[852] BORDIGNON M., *op. cit.*, p. 66; cfr. anche AVI M. S., *Controllo di gestione, cit, p. 107.*
[853] AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 106.
[854] *Ibid*.
[855] OCCHIPINTI P., *Finanza d'azienda*, Etas Kompass, Milano, 1970, pp. 71-77.
[856] COLLINI P., MIO C., *op. cit.*, p. 58.

Infatti, quando un'azienda presenta elevati costi fissi e bassi costi variabili, essa raggiungerà il BEP *"collocando sul mercato un numero più elevato di prodotti"* ([857]) rispetto alla situazione opposta. In altre parole, l'azienda con la struttura di costi in questione avrà una maggior probabilità di profitto a parità di punto di pareggio, ma contemporaneamente anche un maggior rischio di perdita ([858]) (viceversa per le aziende contraddistinte da elevati costi variabili e bassi costi fissi). A tal proposito si osservi la seguente figura:

Figura 32 – Break-even point, strutture di costo e impatto reddituale



Fonte: Rielaborazione da COLLINI P., MIO C., *op. cit.*, p. 59; AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 101.

Osservando la prima figura (quella a sinistra), si può notare come, una volta raggiunto il BEP, sia possibile realizzare elevati profitti grazie alla limitato ammontare dei costi variabili (e quindi all'elevato margine di contribuzione); per converso, nell'eventualità in cui il BEP non venga raggiunto, l'elevata incidenza dei costi fissi fa sì che l'azienda in analisi subisca delle perdite consistenti. Ciò sta a significare, dunque, che l'impresa ha la possibilità di *"far leva sugli aumenti di volume per aumentare i profitti sottoponendosi però ad un elevato rischio operativo"* ([859]).

Per la figura a destra invece le considerazioni sono al contrario, cioè, nel caso in cui sia raggiunto il BEP i profitti non saranno elevati, ma nell'eventualità per cui il BEP non sia raggiunto, le perdite sono limitate.

[857] AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 102.
[858] COLLINI P., MIO C., *op. cit.*, p. 58.
[859] *Ivi*, p. 59.

7. Le scelte di *make or buy*

Un'ulteriore decisione che il management può prendere è quella in merito alla possibilità di effettuare internamente una parte del processo produttivo o di affidarla a dei soggetti esterni. L'importanza di simili decisioni è palese se si pensa alla sempre maggiore dinamicità e complessità che caratterizza il panorama competitivo: in una simile situazione le imprese necessitano maggior flessibilità e per questo motivo *"non di rado tendono a concentrare la propria attività sulle loro competenze core e ad esternalizzare tutto il resto"* ([860]). Altre aziende, invece, attuano il processo inverso, implementando strategie di integrazione (a monte o a valle) al fine di approfittare di eventuali sinergie o per stabilire un maggior controllo sulle fasi della filiera ritenute cruciali ([861]). Detto ciò, si comprende facilmente come le scelte in questioni siano di grande rilevanza per le realtà imprenditoriali, in quanto la loro natura è squisitamente strategica ([862]).

Sotto la locuzione "decisioni di *make or buy*", dunque, ricadono *"tutte le scelte che si basano sulle analisi di tipo comparativo tra due corsi d'azione"*([863]). Queste decisioni spesso riguardano l'alternativa tra la produzione interna di componenti, semilavorati, necessari per il processo produttivo, e l'acquisto di tali elementi dall'esterno. L'ambito applicativo può riguardare anche la decisione in merito a servizi, come la distribuzione o il packaging, e ultimamente si osserva anche come le scelte di *make or buy* siano arrivate anche a interessare i servizi amministrativi ([864]). Già nel 1929 Jauch e Wilson hanno affermato come le scelte di *make or buy* non si debbano limitare ai reparti di approvvigionamento e alla fase di implementazione, in quanto esse hanno un impatto fortemente strategico poiché coinvolgono l'interazione tra l'impresa e l'ambiente ([865]). A tal proposito questi due autori affermano che è possibile utilizzare la metodologia del *make or buy* per esempio anche nel caso in cui si desideri modificare le abilità o addirittura la composizione del management e le conoscenze sono presenti

---

[860] BODIGNON M., *op. cit.*, p. 67.
[861] *Ibid*.
[862] Jauch e Wilson, in un loro articolo, sottolineano come spesso le decisioni di *make or buy* vengano tipicamente relegate ai "purchasing departments", quando invece queste scelte hanno delle importanti implicazioni di natura strategica, in quanto esse impattano sul vantaggio competitivo (JAUCH L. R., WILSON H. K., "A strategic perspective for *make or buy* decisions", in *Long Range Planning*, vol. 12, December 1929, p. 57).
[863] COLLINI P., MIO C., *op. cit.*, p. 91.
[864] *Ivi*, p. 100.
[865] "While traditionally, by default or design, *make or buy* decisions are relegated to the implementation phase, these decisions rightfully belong in the strategic analysis phase because they involve the interaction between the firm and its environment", JAUCH L. R., WILSON H. K., *op. cit.*, p. 57.

all'interno dell'azienda, allora si procederà con una scelta di *make* (il soggetto più esperto effettuerà ad esempio un'azione di training), altrimenti l'azienda stessa sarà costretta ad una scelta di *buy* ([866]). Un'ulteriore applicazione gestionale delle scelte di *make or buy* si collega, ad esempio, all'eventualità in cui l'impresa in analisi desideri aggiungere nuovi prodotti o servizi alla propria gamma. Da questi brevi esempi si comprende facilmente come lo strumento dell'analisi di *make or buy* presenti un ampio spettro di applicabilità.

Le decisioni in questione si caratterizzano oltre che per una natura strategica, anche per un aspetto di tipo reddituale; nelle scelte di *make or buy* si verifica, quindi, una vera e propria coesistenza di queste due componenti. Pertanto, per prendere la giusta scelta, il management quando si trova a svolgere il processo di *make or buy* non può prescindere dall'elaborazione di valutazioni economiche (connesse al confronto in termini quantitativi delle alternative al vaglio) e di quelle strategiche (considerazioni che prescindono dalla convenienza economica delle alternative) ([867]). Il lato strategico sicuramente ha *"un ruolo di primaria importanza"* ([868]), anche se è assolutamente indispensabile che il management sia a conoscenza anche dell'economicità delle scelte che decide di intraprendere, in modo tale da essere totalmente consapevole del loro impatto reddituale. Per comprendere questo concetto è sufficiente pensare al fatto che, pur di mantenere il rapporto con un cliente molto importante, un'azienda potrebbe trovare conveniente l'accettazione di commesse a condizioni non totalmente favorevoli; un altro esempio può essere quello di un ristorante conosciuto per una particolare specialità culinaria che, per quanto la scelta di acquistare tale specialità dall'esterno possa essere più vantaggiosa in termini reddituali, difficilmente opterà per questa alternativa ([869]). Ciò, ovviamente, accade *"fintantoché la situazione reddituale/finanziaria/patrimoniale dell'azienda è sufficientemente positiva"* ([870]); infatti in una situazione problematica le valutazioni di tipo reddituale dovrebbero avere la priorità. Pertanto, le considerazioni di ordine strategico possono essere prese in considerazione in via prioritaria anche se le valutazioni economiche invece scoraggerebbero una certa scelta solo a patto che l'economicità globale d'azienda non sia compromessa e che le situazioni reddituali negative (accettazione di una commessa,

---

[866] JAUCH L. R., WILSON H. K., *op. cit.*, p. 58.
[867] COLLINI P., MIO C., *op. cit.*, p. 100.
[868] AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 172.
[869] COLLINI P., MIO C., *op. cit.*, pp. 100-101; AVI M. S., *op. cit.*, p. 172.
[870] AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 172.

pur in perdita) siano di natura meramente transitoria ([871]). Emerge così la necessità di trovare un valido *trade off* tra valutazioni tattiche ed economiche.

Al fine di valutare l'economicità delle alternative poste al vaglio, è necessario determinare i costi connessi a ciascuna di esse. I costi rilevanti per la scelta di *make* saranno quelli cessanti, mentre quelli da considerare per la scelta di *buy* saranno quelli sorgenti. È importante ricordare come la peculiarità di elemento di costo di essere cessante non sia correlata alla sua natura variabile ([872]). Dunque, un costo cessante è tale quanto è eliminabile o quando fa riferimento a fattori che possono essere economicamente utilizzabili all'interno dell'azienda in questione ([873]). Quindi può essere utile la compilazione di una tabella con due colonne, dove ciascuna di esse sia dedicata all'elencazione dei costi cessanti da una parte e dei costi sorgenti dall'altra ([874]).

Per quel che concerne, invece, le valutazioni di ordine strategico, può essere utile elencare vari aspetti rilevanti ([875]), come ad esempio il livello di qualità del servizio/prodotto offerto dal soggetto esterno a cui l'azienda si affida nel caso di decisione *buy*, e la possibilità di concorrenza con questo soggetto; successivamente è necessario identificare tra essi quelli rilevanti, ai quali poi viene assegnato un peso rappresentativo della sua rilevanza ed infine un punteggio, ad esempio da 1 a 10. La valutazione strategica, dunque, si sposta sul piano quantitativo e per questo risulta più agevole, in quanto permette la conduzione di confronti oggettivi tra grandezze differenti, così da portare all'elaborazione di decisioni attraverso una metodologia più rigorosa e sicuramente ripetibile ([876]).

8. Conclusioni

Gli strumenti analizzati nel presente capitolo ben si inseriscono all'interno del sistema integrato di controllo di gestione che si desidera presentare in questa sede.

---

[871] COLLINI P., MIO C., *op. cit.*, p. 101.
[872] Per un approfondimento di questo concetto si rimanda al paragrafo sulle classificazioni dei costi in questo capitolo.
[873] AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 174.
[874] Per la spiegazione operativa si rinvia a AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., pp. 173-177.
[875] Collini e Mio forniscono un'ampia esemplificazione di questi aspetti utili per trarre le valutazioni di natura trategica: "il grado di sviluppo del prodotto interessato alla lavorazione, il livello di sofisticazione della tecnologia interessata, la diffusione della conoscenza delle tecniche di lavorazione, la concentrazione nel settore della fornitura, la garanzia di continuità di servizio dall'esterno, la qualità del servizio offerto, la coerenza fra il proprio livello globale di qualità fornita e il livello qualitativo del fornitore interessato, la possibilità di concorrenza da parte del fornitore, la capacità di innovazione, la rilevanza di svolgere ricerca e sviluppo in modo integrato con le fasi del processo svolte in azienda, il grado di dipendenza dal fornitore", COLLINI P., MIO C., *op. cit.*, p. 101.
[876] *Ivi*, pp. 101-102.

Utilizzati in un’ottica di programmazione, essi infatti forniscono delle informazioni molto utili per prendere delle decisioni per il futuro e per la costruzione dei budget operativi dell’azienda, oggetto del capitolo successivo.

Capitolo 6 – Programmazione e *budgeting*

1. Pianificazione e programmazione: una puntualizzazione

L'attività direzionale consiste in un processo complesso e strutturato su varie fasi che corrispondono ad attività fortemente interconnesse tra loro e che possono essere ricondotte alle funzioni di pianificazione, programmazione, esecuzione e controllo ([877]). Già nel primo capitolo del presente lavoro di tesi si è avuto modo di sottolineare il collegamento tra la pianificazione ed il controllo, affermando che questo binomio identifica quell'insieme di attività aventi da una parte lo scopo di identificare gli obiettivi per le varie operazioni, e dall'altra quello di rilevare i risultati conseguiti, così da influire sulle condotte dei soggetti che operano all'interno della realtà aziendale ([878]). A questo punto dell'analisi, però, è necessario effettuare una precisazione.

Il termine "pianificazione" identifica l'attività che si occupa dell'individuazione degli obiettivi da conseguire in un certo arco temporale, predisponendo anche le risorse necessarie a tale scopo ([879]). Se però l'attività di pianificazione ha come oggetto la definizione di obiettivi e strategie di portata generale, essa prende il nome di pianificazione strategica ([880]). Nel caso in cui, invece, si fa riferimento all'attività di determinazione degli obiettivi funzionali e delle azioni operative che traducono in termini pratici le strategie generali d'azienda, allora si parlerà di pianificazione e di programmazione, a seconda che l'orizzonte temporale di riferimento sia rispettivamente il medio periodo o il breve periodo ([881]). Spesso questi due termini vengono utilizzati

---

[877] SELLERI L., *Il budget d'esercizio. Strumenti di programmazione, controllo e motivazione*, ETAS Libri, Milano, 1990, p. 31.

[878] BOGNI M., SOLBIATI M., *op.cit.*, p. 3.

[879] FUSA E., *Budget e pianificazione aziendale. Tecniche, strumenti, obiettivi. Con esempi e casi pratici*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2005, p. 59.

[880] "[…] la pianificazione strategica ha per oggetto decisioni con cui di dà all'azienda un volto durevole (che cosa produrre, per chi con quali tecnologie, con quali dimensioni, con quale grado di integrazione verticale, ecc.) e che l'orizzonte temporale di riferimento, necessario per ottenere i risultati delle scelte in oggetto, è di regola pluriennale", BRUSA L., *Sistemi di manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 7.

[881] SELLERI L., *Il budget d'esercizio*, cit., p. 12. Welsh afferma che la funzione direzionale conosciuta come "programmazione" sia molto più ampia e debba essere denominata più correttamente come "programmazione strategica", poiché essa "coinvolge [...] lo sviluppo di obiettivi base dell'azienda" (WELSH G. A., *I budget. Come prepararli e impiegarli per programmare e controllare l'attività aziendale*, Franco Angeli Editore, Milano, 1990, p. 19) . L'autore in questione afferma anche che la programmazione possa essere sia a lungo che a breve periodo. A parere di chi scrive, però, ciò non è corretto. La programmazione, così come è intesa in questo lavoro di tesi, infatti, ha carattere fortemente operativo e si riferisce ad un arco temporale annuale, quindi di breve termine.

come sinonimi da alcuni autori ([882]), ma in questa sede si è scelto di dar credito ad un differente filone dottrinale secondo cui pianificazione e programmazione si differenziano sulla base del criterio temporale sopraesposto ([883]). Pertanto, gli output di queste due funzioni si caratterizzano per un certo grado di concretezza ed operatività (maggiore per la programmazione, poiché, riferendosi al breve termine, essa può definire in modo più preciso e dettagliato le operazioni da seguire in attuazione delle strategie e degli obiettivi generali definiti nell'ambito della pianificazione strategica rispetto alla pianificazione che fa riferimento ad un arco di tempo più lungo).

Come si è già sottolineato, la programmazione ha lo scopo di *"formalizzare nei programmi a breve la realizzazione graduale degli obiettivi, delle strategie e delle politiche dell'impresa"* ([884]); la funzione in questione, dunque, secondo il filone teorico scelto in questa sede, viene qualificata come la programmazione d'esercizio e viene anche associata a quello che è definito il suo "tipico strumento", ovvero il *budget* ([885]).

Quest'ultimo può essere considerato come un *"punto di raccordo intelligente"* tra la pianificazione strategica e la definizione degli programmi più dettagliati da parte delle diverse funzioni d'azienda. Ciò non solo perché il *budget* fa sì che i vari

---

[882] A tal proposito: "si sente spesso parlare di pianificazione e altrettanto spesso di programmazione, ma quale differenza esiste tra questi termini? Ebbene: non c'è alcuna differenza. […] in realtà i due vocaboli sono sinonimi" (GAMBEL E. L., *Manuale del manager e del consigliere di amministrazione*, Franco Angeli Editore Milano, 2006, p. 139); anche Borgonovi utilizza i due termini in questione come sinonimi e definisce la programmazione come "l'insieme di decisioni e di azioni idonee a influenzare attivamente la dinamica di un sistema complesso orientandolo verso determinati fini" (BORGONOVI E., *op. cit.*, p. 391); "nel presente volume i termini pianificazione e programmazione vengono trattati come sinonimi: d'ora in poi per pianificazione/programmazione strategica s'intenderà l'attività previsionale con un orizzonte temporale di medio/lungo periodo ed una prospettiva spaziale di tipo strategico; mentre per pianificazione/programmazione gestionale s'intenderà l'attività previsionale con un orizzonte temporale di breve periodo ed una prospettiva spaziale di tipo operativo" (DEIDDA GAGLIARDO E., *Il sistema multidimensionale di programmazione a supporto della governance locale*, Giuffrè Editore, Milano, 2007, p. 209); *et alii*.

[883] Esponenti di questo filone dottrinale tra gli altri sono: Brusa ("il termine *Pianificazione* viene usato quando si proietta la gestione dell'azienda nel lungo periodo; per ciò che si riferisce alle scelte di breve periodo, tipicamente annuali, si usa a volte il termine *Programmazione*", BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., pp. 7-8), Spano ("[…] il termine *piano* è utilizzato in riferimento ad un arco temporale pluriennale, mentre *programma* si riferisce ad un periodo annuale", SPANO A., *Il sistema di controllo manageriale nella pubblica amministrazione*, Giuffrè Editore, Milano, 2009, p. 123); D'Onofrio ("In realtà i termini pianificazione e programmazione] trovano distinzione nell'orizzonte temporale. Si parla di pianificazione quando si sviluppano previsioni di medio-lungo periodo […]. Si parla di programmazione quando si sviluppano previsioni di breve periodo", D'ONOFRIO M., *op. cit.*, p. 17; a parere di chi scrive l'utilizzo del termine "previsione", però, non è corretto poiché sia l'attività di pianificazione che quella di programmazione non si limitano ad un atteggiamento passivo nei confronti del futuro, tipico della previsione, bensì esse implicano un atteggiamento decisamente proattivo. D'altra parte è necessario evidenziare anche come molti autori utilizzino il termine "previsione" per semplicità, pur sapendo che la mera previsione non fà la possibilità di agire sull'ambiente. Esistono inoltre casi in cui un atteggiamento proattivo non risulta possibile, e quindi in tali situazioni è necessario limitarsi ad una previsione); *et alii*.

[884] SELLERI L., *Il budget d'esercizio*, cit., p. 36.

[885] BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 8.

interlocutori parlino un linguaggio univoco (quello numerico) e abbiano una visione unitaria e coordinata dell'impresa e delle sue componenti ([886]), ma anche perché questo strumento è l'espressione squisitamente operativa e a breve termine di quelle strategie e di quelle politiche di portata generale che vengono esplicitate in fase di pianificazione strategica ([887]).

Una fase connessa alla programmazione, e quindi anche al *budget*, è quella del controllo: non ha senso, infatti, definire gli obiettivi e le azioni da perseguire per il futuro senza predisporre un sistema capace di cogliere ciò che effettivamente è stato messo in pratica e quindi i risultati concretamente ottenuti. D'altra parte un sistema di controllo è significativo solo nel caso in cui si siano definiti gli obiettivi e le linee d'azione di cui sopra. Pertanto programmazione e controllo non solo sono strettamente connessi, ma sono anche complementari ([888]). È importante sottolineare come il controllo sia strettamente connesso anche a tutti gli altri momenti decisionali in cui si definiscono strategie generali (pianificazione strategica) o obiettivi specifici di più lungo orizzonte temporale (pianificazione). In altre parole, la fase di controllo è necessaria in ogni caso in cui si prenda una decisione al fine di verificarne l'attuazione, a prescindere dall'orizzonte temporale o dell'ampiezza della decisione stessa. Pertanto, l'affermazione di Anthony riportata nel primo capitolo del presente lavoro di tesi secondo cui una distinzione tra pianificazione (intesa come intero processo decisionale, senza distinzioni di arco temporale o oggetto) e controllo non ha senso ([889]), può essere compresa più profondamente. Infatti, nonostante in questa sede si sia ritenuto opportuno precisare lo specifico ambito di riferimento della pianificazione strategica, della pianificazione e della programmazione, queste tre funzioni non possono prescindere dalla fase del controllo, e quindi non possono essere disgiunte da esso.

---

[886] "L'area commerciale, ad esempio, potrà ipotizzare di ampliare il credito ai clienti in termini di giorni di dilazione per far crescere le vendite, ma l'area finanza a valle del calcolo dell'impatto eventualmente fortemente negativo di tale scelta in termini di esigenze finanziare e oneri potrà e dovrà richiedere di rivedere le azioni commerciali pianificate", BENCINI F., FERRAGINA F., FERRAGINA V., MANCARUSO M., *Come si prepara il budget*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2009, p. 39.

[887] Anche Selleri afferma che "chiaramente la pianificazione strategica e il sistema di programmazione e di controllo sono strettamente legati. E questo perché è evidente che la fissazione di dati obiettivi a lungo termine e la scelta di date strategie non può essere fatta senza tenere conto dei modi nei quali i primi potranno essere raggiunti e le seconde essere perseguite. Accertamento, questo, che solo un efficace sistema di programmazione e di controllo può permettere", SELLERI L., *Il budget d'esercizio*, cit., p. 37. L'autore in questo estratto esprime il necessario collegamento tra programmazione e controllo, che verrà approfondito poco più avanti.

[888] *Ibid*.

[889] ANTHONY R. N., *Sistemi di pianificazione e controllo*, ETAS, Milano, 1967, p. 9 e seg.

Ritornando alla programmazione ed al *budget*, anche quest'ultimo deve necessariamente collegarsi ad uno strumento che controlli il raggiungimento dei programmi in esso contenuti. Il sistema adatto a questo scopo è il cosiddetto "sistema delle variazioni" o "analisi degli scostamenti", che si occupa della *"contrapposizione fra valori consuntivi e valori programmati"* e che permette la rilevazione della misura in cui *"gli obiettivi prefissati sono stati raggiunti dall'impresa*" ([890]). Questo sistema sarà oggetto del capitolo successivo.

2. Il *budget*: definizione e funzioni

In passato con il termine di *budget* si intendeva un mero *"limite di autorizzazione di spesa"* entro il quale l'attività di un determinato centro posto sotto il controllo di un soggetto responsabile doveva essere svolta ([891]); attualmente, però, il *budget* assume un ruolo più esteso.

Spesso il *budget* viene definito come un *"bilancio preventivo"* o un *"bilancio di previsione"* ([892]). Questa considerazione non è del tutto scorretta in quanto effettivamente il processo di *budgeting* si conclude con la redazione di un vero e proprio bilancio ([893]) che al suo interno annovera non dati consuntivi, bensì dati programmati che fanno riferimento a determinati obiettivi per il periodo amministrativo seguente. D'altra parte, però, considerare il *budget* come un mero bilancio prospettico sembra essere decisamente riduttivo ([894]). Per questo motivo è opportuno delineare il concetto di *budget* in maniera più approfondita, allo scopo di cogliere tutti gli aspetti di questo strumento.

Il *budget* è un programma dettagliato che riassume gli obiettivi gestionali di un'impresa per un certo periodo amministrativo. Attraverso di esso l'azienda esplicita obiettivi e risorse da impiegare per raggiungere questi stessi obiettivi (che saranno coerenti con le sue strategie e le sue politiche generali), attraverso *"termini quantitativi formali"* ([895]). In altre parole, il *budget* consiste in un programma gestionale, *"tradotto in termini economico-finanziari, che guida e responsabilizza i manager verso obiettivi di «breve» periodo, definiti nell'ambito di un piano strategico o di «lungo» periodo"*

---

[890] AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 28.
[891] BALESTRI G., *op. cit.*, p. M-17.
[892] Cfr. BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 83; FUSA E., *op. cit.*, p. 81.
[893] "Il budget generale d'azienda è sintetizzato in un conto economico prospettico, in uno stato patrimoniale finale e in un rendiconto finanziario", COLLINI P., MIO C., op. cit., p. 131.
[894] BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 83.
[895] GARRISON R., NOREEN E., BREWER P., *op. cit.*, p. 290.

([896]). Questa definizione permette la puntualizzazione di tre fondamentali caratteristiche del *budget*: in primo luogo esso possiede sì una veste economico-finanziaria che ne fa un vero e proprio bilancio preventivo, ma questa forma viene *"assunta dal budget come atto finale del processo"* ([897]); in secondo luogo il nodo centrale del processo di *budgeting* consiste nella programmazione delle scelte e delle modalità di implementazione da parte della direzione nei confronti delle varie aree gestionali ([898]); infine il *budget* deve essere inteso come uno strumento di guida per i soggetti dotati di responsabilità direttive e di responsabilizzazione per gli stessi nei confronti dei risultati ottenuti.

In buona sostanza, quindi, il *budget* corrisponde al risultato finale di un processo più esteso di fissazione di obiettivi e di allocazione di risorse per il loro conseguimento tra le diverse unità presenti all'interno dell'azienda ([899]).

Al fine di delineare nel modo più preciso possibile il concetto di *budget*, può essere utile anche dare una definizione "negativa" di questo strumento, evidenziando ciò che esso "non è":

- il *budget* non è e non dovrebbe essere una *"camicia di forza"* ([900]) che vincola i soggetti e l'azienda nel suo complesso a comportamenti prestabiliti anche quando le condizioni (interne o soprattutto esterne) mutano significativamente, così da necessitare un eventuale cambio di rotta. Al contrario il *budget* deve essere uno strumento sia volto a definire obiettivi e a responsabilizzare i soggetti in relazione ad essi in modo efficace (senza perdere di credibilità), sia flessibile;
- il *budget* non si sostanzia in una mera previsione. Lo strumento in analisi, infatti, come si è già avuto modo di sottolineare, è espressione della funzione di programmazione che si distingue nettamente dall'attività previsionale. Quest'ultima *"implica infatti un atteggiamento passivo nei confronti dell'evento considerato"* ([901]), mentre un programma evidenzia un approccio proattivo nei confronti degli accadimenti. In altre parole, il *budget* non consiste solo in una previsione del futuro (benché per la sua costruzione vengano utilizzate numerose

[896] BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 84.
[897] *Ivi*, p. 83.
[898] "…il vero contenuto del budget sono i programmi di gestione relativi al successivo esercizio, cioè l'insieme di scelte e di modalità di attuazione decise dalla direzione sia nel capo della gestione operativa (vendite, produzione, acquisti, ecc.), sia in materia di gestione finanziaria (investimenti e loro copertura), sia in altre «aree» di gestione, al fine di dare attuazione concreta ai piani strategici", *ivi*, pp. 83-83.
[899] BALESTRI G., *op. cit.*, p. M-17.
[900] BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 85.
[901] AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 18.

stime), al contrario esso è l'espressione dell'impegno preso dai vari responsabili verso il raggiungimento di determinati obiettivi attraverso la realizzazione dei programmi definiti in sede di *budgeting* ([902]);

- il *budget* non è uno strumento che dipende in via esclusiva dalle tendenze storiche. Difatti, per quanto al fine di redigere questo documento la direzione non possa assolutamente prescindere dalla conoscenza dei dati consuntivi, poiché altrimenti il documento finale si sostanzierebbe in una mera *wishlist*, priva di fondamento e di realismo, d'altra parte non è ragionevole far dipendere il futuro solo ed esclusivamente da ciò che è avvenuto in passato ([903]).

Inoltre il *budget* deve rispondere a precisi requisiti ([904]):

- *deve essere globale*: è necessario che il *budget* abbracci l'azienda nella sua totalità, considerando insieme tutti gli aspetti della gestione (patrimoniale, finanziario ed economico), tutte le funzioni, tutte le attività, tutti i soggetti coinvolti in esse, e così via. Pertanto, dovendo questo strumento rappresentare, come si vedrà di seguito *"un modello di comportamento dell'azienda nel breve periodo"* ([905]), esso deve fornire una visione d'insieme della realtà imprenditoriale, favorendo quindi l'integrazione delle varie informazioni derivanti dai diversi livelli organizzativi;
- *deve essere articolato in sub-sistemi*. Questo requisito è connesso al precedente; infatti, affinché il *budget* sia espressione dell'azienda nella sua interezza, è necessario che ogni sua componente venga rappresentata ed approfondita, tenendo in considerazione gli stretti legami tra ciascuna di esse. A tal proposito è bene sottolineare che *"il budget deve rispettare l'architettura organizzativa dell'azienda"* ([906]) e quindi in esso deve essere articolato in modo analitico, poiché, in caso contrario, non solo esso non sarebbe idoneo a responsabilizzare i

---

[902] BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 85.

[903] "In realtà, i risultati storici sono insufficienti alla costruzione di un budget inteso nel senso anzidetto (non sarebbe in molti casi un modello di comportamento stimolante), ma nello steso tempo sono una base di partenza imprescindibile, senza la quale il budget potrebbe rivelarsi un «libro dei desideri», privo del fondamentale requisito del realismo", BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 90.

[904] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 315; BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 87.

[905] BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 87.

[906] COLLINI P., MIO C., *op. cit.*, p. 131. Gli autori proseguono esemplificando così: "se un'azienda è organizzata per divisioni, il budget rispecchia tale articolazione; se invece l'azienda lavora per progetti, vi saranno come strutture di base i budget del "project manager" e poi quelli delle funzioni di staff (finanza, personale, ecc.), *ibid*.

soggetti su determinati programmi e obiettivi, ma non potrebbe neppure essere redatto ([907]);

- *deve riportare i programmi di gestione (obiettivi, previsioni e scelte) tradotti in termini monetari*. Già in precedenza si è sottolineato il vantaggio derivante dalla possibilità di utilizzare l'unità di misura monetaria per la redazione di questo documento: in tal modo, infatti, i vari interlocutori possono parlare un linguaggio univoco, omogeneo, favorendo così il *"consolidamento dei singoli budget settoriali"* ([908]);
- *deve essere tempificato*. Ciò sta a significare che il *budget* deve essere articolato per periodi infrannuali, nel senso che in esso devono essere presenti *"delle linee di comportamento differenziate a seconda dei periodi inclusi nell'anno di budget"* ([909]), così da riuscire a cogliere, ad esempio, le variazioni di domanda nell'ambito di fenomeni di stagionalità. Attraverso questa precisa articolazione temporale, il *budget* riuscirebbe ad essere molto più "aderente" alla realtà d'azienda, diventando così valido strumento capace di accertare in modo tempestivo eventuali scostamenti dagli obiettivi prefissati ([910]).
- *deve essere sufficientemente flessibile*. Già in precedenza si è sottolineato quanto sia necessario che il *budget* possieda questa caratteristica. Esso, infatti, non deve vincolare i soggetti e l'azienda nel suo complesso a comportamenti prestabiliti anche quando le condizioni mutano significativamente. Questo strumento, infatti, deve essere dotato dell'adeguata flessibilità, dove quest'ultima va intesa come un *"elemento strutturale"* del budget stesso ([911]).

Date queste considerazioni, si comprende ciò che inizialmente si è affermato, ovvero che considerare il *budget* come un mero bilancio preventivo è decisamente riduttivo. A tal proposito, in precedenza si è sottolineato anche il fatto che il ruolo dello strumento in questione è molto esteso. Il *budget* infatti risponde a numerosi scopi, alcuni dei quali possono essere facilmente desunti dalle considerazioni fin qui esposte.

---

[907] "Per costruire un programma aziendale, è necessario partire da programmi particolari, come ad esemp0io da programmi riguardanti singoli prodotti, progetti, ecc.", BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 87.
[908] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 315.
[909] BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 87.
[910] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 315; BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 87.
[911] BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 88.

Il *budget* come strumento di simulazione

Il *budget* consente di simulare le conseguenze di natura economico-finanziaria derivanti da determinate ipotesi di gestione ([912]). A tal fine, è necessario che esso si caratterizzi per previsioni e stime realistiche ([913]). Quella di simulazione può essere considerata la funzione prevalente (se non addirittura esclusiva) dei *budget* redatti all'interno di realtà imprenditoriali di piccola dimensione. Tali aziende, infatti, si caratterizzano per una *"struttura organizzativa elementare"* ([914]) e quindi per l'assenza di un processo di diffusione degli obiettivi ([915]); in una simile situazione la fase di *budgeting* si sostanzia dunque proprio in un momento in cui l'esiguo nucleo direttivo può valutare le decisioni strategiche da attuare, *"sostituendo parzialmente l'attività di pianificazione strutturata*" ([916]), e ciò avviene proprio attraverso l'attività previsionale di simulazione (senza che vi sia la funzione di responsabilizzazione del *budget* nei confronti dei vari soggetti) ([917]).

Il *budget* come strumento di programmazione e guida

Il budget, come è già stato sottolineato, rappresenta il tipico strumento di programmazione ([918]) e *"specifica in termini quantitativo-monetari* […] *gli obiettivi da raggiungere e le vie da seguire per il loro conseguimento"* ([919]), sia per l'azienda nella sua totalità, che per le unità in cui essa si articola ([920]). In virtù del suo contenuto, il

---

[912] BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p.86.

[913] BRUSA L., *Mappa strategica e business plan*, Giuffrè Editore, Milano, 2011, p. 312. L'autore prosegue affermando che "se la simulazione delle grandezze economico-finanziarie conduce a risultati che appagano le attese della direzione, il budget (e i programmi operativi sottostanti) viene approvato, altrimenti si fanno altre ipotesi di gestione", *ivi*, pp. 312-313.

[914] BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 84.

[915] BRUSA L., *Mappa strategica e business plan*, cit., p. 313. Nelle aziende di piccole dimensioni un tale processo non avrebbe senso, in quanto esso si rende necessario nel momento in cui tra i livelli decisionali e quelli operativi esiste una certa distanza ("Nelle aziende di dimensioni minori, […] il processo di diffusione degli obiettivi all'interno della struttura non esiste o non ha senso", *ibid*).

[916] BENCINI F., FERRAGINA F., FERRAGINA V., MANCARUSO M., *op. cit.*, p. 40.

[917] "Nelle piccole aziende […] il budget ha eminentemente un ruolo di strumento di proiezione nel futuro, o meglio, di programmazione, senza però possedere implicazioni organizzative particolarmente forti. In parole più semplici […] non svolge un ruolo di responsabilizzazione particolarmente incisivo, data l'assenza di una struttura manageriale articolata", BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 84.

[918] *Ivi*, p. 8.

[919] AVI M., S., *Controllo di gestione*, cit., p. 27.

[920] Selleri, nel delineare il collegamento tra budget e programmazione afferma che "nell'aspetto della programmazione, il processo di elaborazione del budget comporta la definizione da parte della direzione d'impresa delle politiche che dovranno guidare le attività in ordine al raggiungimento degli obiettivi prestabiliti" (SELLERI L., *Il budget d'esercizio*, cit., p. 47). A parere di chi scrive, però, questa affermazione mette in luce un aspetto del budget che mal si accompagna con il primo paragrafo del presente capitolo, dove si è evidenziata la sostanziale differenza tra programmazione e pianificazione. Il budget, infatti, in questa sede non è inteso come uno strumento volto a delineare le politiche d'azienda, in quanto queste politiche vengono definite in sede di pianificazione strategica, che costituisce una fase

budget pertanto funge da guida per il *management* durante l'anno di budget: assegnando all'impresa e ai vari soggetti responsabili gli obiettivi da raggiungere, infatti, questo strumento delinea il percorso da seguire, definendo anche le risorse ed i mezzi necessari a tale scopo. In questo modo il management possiede un sorta di *vademecum* che ne orienta le attività al fine di *"operare in conformità agli obiettivi prestabiliti"* ([921]). È necessario che il budget contenga degli obiettivi realistici che vengano anche rivisti con cadenza sufficiente a tenere sotto controllo eventuali deviazioni dal percorso predefinito: solo in questo modo lo strumento in questione può costituire una guida efficiente ([922]).

Il *budget* come strumento di responsabilizzazione e controllo

Il ruolo di responsabilizzazione e controllo del budget è strettamente connesso a quello di programmazione e guida precedentemente analizzato. Definendo gli obiettivi che i vari responsabili sono tenuti a raggiungere attraverso l'attività della sub-unità a cui sono posti a capo, infatti, il budget individua la base di dati di riferimento con cui vanno confrontati i risultati effettivamente conseguiti ([923]). Lo strumento in analisi, inoltre, correlando specifici obiettivi a specifici soggetti, fa sì che questi ultimi siano responsabilizzati in merito alle performance della sub-unità posta sotto il loro controllo ([924]).

Il *budget* come strumento di coordinamento e integrazione organizzativa

Il budget assume rilevanza anche come strumento di coordinamento e di integrazione organizzativa, in quanto per la sua redazione è indispensabile *"l'armonizzazione e il contemperamento dei diversi sub-obiettivi parziali, a garanzia di quelli generali d'impresa"* ([925]). Come si vedrà successivamente, il budget generale d'impresa, altresì detto *master budget*, si compone di tutti i budget operativi che si

---

precedente a quella di budgeting. Per ulteriori approfondimenti, si rimanda al primo paragrafo del presente capitolo.

[921] BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 86.

[922] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 314.

[923] WELSH G. A., *I budget*, cit., p. 23.

[924] BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 86. A tal proposito Welsh afferma che "il budget non è di per sé un controllo ma uno strumento per stabilire le responsabilità di programmazione e controllo" (WELSH G. A., *I budget*, cit., p. 23). A parere di chi scrive il concetto espresso da quest'autore è accettabile, seppur con le debite precisazioni. Asserire che il budget non sia "di per sé un controllo" è corretto in quanto certamente esso costituisce uno *strumento* per il controllo stesso; d'altra parte, però, l'affermazione di Welsh sembra assegnare allo strumento in questione solo lo scopo di definire i soggetti responsabili da una parte per la programmazione e dall'altra per il controllo, cosa che, al contrario, non può essere accettata.

[925] AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 28.

riferiscono alle attività svolte dagli specifici centri di responsabilità ([926]) e quindi esso "costringe" i manager ad un confronto *ex ante* (cioè prima che emergano eventuali problematiche gestionali), in modo tale che essi pongano attenzione in via preliminare alle eventuali incompatibilità o disarmonie tra i rispettivi programmi e punti di vista ([927]).

Il processo di *budgeting* prevede, infatti, che l'attività di produzione si coordini con quella di vendita, in quanto non avrebbe senso una produzione maggiore rispetto alla capacità di assorbimento da parte del mercato; d'altra parte appare altresì privo di senso incentivare le vendite oltre i limiti della capacità produttiva disponibile (o delle capacità del personale assunto). In questo senso, dunque, il budget sollecita *"il coordinamento tra le due attività fondamentali dell'impresa – produzione e vendita"* ([928]).

La funzione in questione del budget è di notevole rilevanza in quanto solo nell'ipotesi in cui tra i vari soggetti posti a capo delle diverse attività vi sia una vera e propria concertazione, una vera e propria interazione, essi possono venire a contatto con le altre aree aziendali, circostanza, questa, *"che consente il miglioramento globale dell'azione imprenditoriale aziendale"* ([929]).

Il *budget* come strumento di motivazione

Già in precedenza si è affermato il ruolo di programmazione del budget secondo cui esso consiste in uno strumento attraverso il quale vengono definiti gli obiettivi per un certo periodo amministrativo. Le azioni connesse a tali obiettivi coinvolgono tutti i soggetti che operano all'interno dell'azienda oggetto di analisi e proprio da questo aspetto discende il *"notevole influsso* [del budget] *sul comportamento delle persone"* ([930]). Il budget, dunque, corrisponde anche ad uno strumento dotato di implicazioni motivazionali per i manager, *"sostanzialmente perché fissa degli obiettivi"* ([931]), assegnando in questo processo un ruolo attivo ai vari responsabili di centro, che quindi sono incentivati a raggiungere gli obiettivi di cui sopra ([932]).

---

[926] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 315.
[927] BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 86.
[928] SELLERI L., *Il budget d'esercizio*, cit., p. 49.
[929] AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 28. L'autrice inoltre sottolinea come affinché queste forme di interazione abbiano senso solo nel caso in cui via sia un profondo coinvolgimento dei capi centro nell'ambito dell'attività di programmazione (*ibid*.).
[930] SELLERI L., *Il budget d'esercizio*, cit., p. 50.
[931] BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 86.
[932] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 314.

Per motivazione, infatti, si intende quel processo di *"stimolazione di una o più persone ad offrire i loro sforzi* […] *e le loro capacità nel compiere le loro mansioni per il conseguimento degli obiettivi dell'azienda"* ([933]); essa ha effetto nel caso in cui gli obiettivi siano stati adeguatamente definiti e comunicati alle persone a cui sono state assegnate le relative responsabilità. A riprova del ruolo motivazionale del budget, è stato dimostrato che una gestione "per obiettivi" sia capace di creare motivazione poiché essa è in grado di soddisfare alcune esigenze private dei singoli individui, come ad esempio l'essere "sfidati", la possibilità di dimostrare le proprie capacità e di veder riconosciuti i propri successi, l'assunzione di decisioni operative entro un certo *range* di autonomia, e così via ([934]).

L'attitudine motivazionale del budget dipende, inoltre, dal sistema premiante e quindi dalle ricompense previste per i soggetti che operano in linea con ciò che è definito all'interno del budget ([935]).

Il *budget* come strumento di formazione

Il budget svolge anche una funzione formante, in quanto "abitua" il management ad una *"gestione programmata e rafforza (o crea ex novo) la loro sensibilità economica"* ([936]). La logica di questo strumento, infatti, fa sì che i responsabili si allenino nella comprensione preventiva delle conseguenze di natura economica e finanziaria che scaturiscono dalle proprie decisioni.

Il *budget* come strumento di comunicazione interna

Il ruolo comunicativo del budget è strettamente connesso alla sua funzione di interazione organizzativa. Il coordinamento e le relazioni tra le varie aree aziendali necessari per la redazione del documento di budget, infatti, *"rappresentano altrettante vie di comunicazione"* ([937]) attraverso le quali si diffondono e si traducono gli obiettivi lungo la piramide organizzativa dell'azienda. Il budget, pertanto, comunica ad ogni soggetto responsabile quali sono le azioni da svolgere per il "suo" centro (ed anche le modalità in cui esse debbano essere eseguite). In questo modo ogni soggetto posto a capo di un'unità viene a conoscenza di quali sono le attese della direzione ed è così in

[933] WELSH G. A., *I budget*, cit., p. 28.
[934] BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 86. A tal proposito, anche Horngren, Sundem e Stratton affermano che "i budget dicono ai dipendenti cosa ci si aspetta da loro: a nessuno piace procedere senza sapere cosa il proprio capo si aspetta o spera di ottenere", HORNGREN C. T., SUNDEM G. L., STRATTON W. O., AGLIATI M., DITILLO A., *op. cit.*, p. 259.
[935] SELLERI L., *Il budget d'esercizio*, cit., p. 51.
[936] BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 86.
[937] AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 28.

grado di orientare le attività della "propria" unità in maniera coerente agli obiettivi prefissati ([938]).

3. La struttura del budget: nozioni introduttive

Il budget generale d'azienda, conosciuto anche come *master budget*, è l'insieme coerente e coordinato di tre documenti: il budget patrimoniale, il budget economico ed il budget finanziario. Essi possono essere equiparati in termini formali ai documenti che compongono il bilancio d'esercizio ([939]), rispettivamente allo stato patrimoniale, al conto economico ed al rendiconto finanziario. Per quel che concerne l'aspetto sostanziale, ovvio è che la differenza tra di essi sta nella natura dei dati riportati: i budget, al contrario dei documenti di bilancio, si compongono di dati prospettici invece che di dati consuntivi.

Il budget generale d'impresa, che è l'espressione quantitativa di un programma d'azione che solitamente fa riferimento all'esercizio successivo a quello in cui avviene la sua redazione ([940]), sintetizza al suo interno *"i risultati parziali indicati nei prospetti analitici che, in modo specifico, riguardano varie aree aziendali"* ([941]), dove questi prospetti analitici vengono comunemente definiti come "budget operativi". Esempi di budget operativi sono: il budget della produzione, il budget delle vendite, il budget degli investimenti e così via. I prospetti analitici in questione possono essere diversi a seconda dell'impresa in oggetto, in quanto essi riflettono le diverse aree aziendali e quindi le varie attività svolte all'interno della realtà imprenditoriale. I budget operativi inoltre ricoprono un ruolo fondamentale nella stesura del budget economico e di quello patrimoniale: all'interno di questi due prospetti, infatti, devono essere indicati i totali di ciascun budget operativo ([942]). Come si vedrà nella trattazione successiva, al fine di

---

[938] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 314.
[939] Cfr. FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 315; BALESTRI G., *op. cit.*, p. M-26.
[940] "Il master budget è l'espressione quantitativa di un piano d'azione, di solito fatto per l'anno fiscale successivo" (BIASETTI C., FERRARI F., FRANCIOSI F., VENTURELLI M. C., *Il futuro della mia impresa Pratiche manageriali per garantire la longevità del business*, Franco Angeli Editore, Milano, 2009, p. 42). Da questo estratto si comprende facilmente come gli autori, pur usando il termine "piano", intendano far riferimento al concetto di "programma", così come è stato inteso in questo lavoro di tesi.
[941] AVI M. S., *Management accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book Editore, 2012, p. 175.
[942] *Ivi*, p. 176. Balestri, afferma che il master budget si sostanzia in un "insieme coordinato e coerente di tre budget: i budget operativi, i budget degli investimenti e i budget finanziari" (BALESTRI G., *op. cit.*, p. M-27). A primo acchito potrebbe sembrare che l'autore usi delle locuzioni differenti per identificare quelli che in questa sede sono chiamati rispettivamente il budget economico, quello patrimoniale e quello finanziario. Proseguendo con la lettura, però, si può comprendere come Balestri ritenga che queste tre tipologie di budget concorrano alla stesura del conto economico e dello stato patrimoniale di budget (l'autore non menziona, dunque, rendiconto di budget, cioè il budget finanziario). L'impostazione proposta da Balestri, a parere di chi scrive non è del tutto condivisibile, in quanto essa appare assolutamente semplicistica. L'autore infatti, oltre a non considerare la stesura del rendiconto di budget,

completare a stesura dei budget economico e patrimoniale, ma anche per poter redigere il budget finanziario, è necessario portare a termine la fase della programmazione finanziaria.

Riassumendo, il *master budget* si compone di tre documenti, cioè il budget economico, il budget patrimoniale ed il budget finanziario). Con particolare riferimento ai primi due menzionati ([943]), essi al loro interno raccolgono i valori totali dei documenti analitici concernenti le varie aree aziendali, sintetizzandone in tal modo il contenuto. In buona sostanza, dunque, il procedimento di stesura dei documenti che compongono il *master budget* può essere visto come una *"piramide rovesciata"* ([944]): la sua base, posta in alto, rappresenta i documenti analitici (budget operativi) che raccolgono le informazioni relative alle varie aree aziendali, opportunamente aggregate per settore o per natura; da essi poi si scende verso il settore inferiore della piramide, passando da valori analitici a valori sempre più sintetici, *"fino ad arrivare al riepilogo massimo che si concretizza nei tre documenti previsionali di sintesi"* ([945]).

Figura 33 – La "piramide rovesciata"

Fonte: AVI M. S., *Management accounting*, cit., p. 176.

non spiega neppure come sia possibile superare l'annoso problema della circolarità di alcune poste contabili (interessi passivi e debiti). In seguito, inoltre, si avrà modo di osservare come non abbia senso, al fine di una corretta redazione del master budget e delle sue componenti, la distinzione tra la classe dei budget operativi e i budget degli investimenti. Questi ultimi, infatti, contengono, come ogni altro budget operativo "nel modo più dettagliato e specifico possibile, tutti i valori riguardanti "l'area" oggetto di programmazione" (AVI M. S., *Management accounting*, cit., p. 176), più precisamente l'area investimenti, appunto. Ciò che rileva, per converso, è la fase successiva alla programmazione intesa in senso globale, ovvero la fase di programmazione finanziaria attraverso la quale è possibile integrare i budget economico e patrimoniale delle voci "mancanti" (a causa della circolarità delle poste di cui sopra), pervenendo così alla quadratura dei budget e alla stesura del budget finanziario.

[943] Come già anticipato, ma soprattutto come si vedrà nella trattazione successiva, il budget finanziario è oggetto di considerazioni differenti, connesse alla fase di programmazione finanziaria.

[944] AVI M. S., *Management accounting*, cit., pp. 175-176.

[945] *Ivi*, p. 176.

Tipologie di budget

Il *master budget* delineato in precedenza (del quale di seguito si analizzerà il processo di elaborazione), solitamente viene detto *rigido*, in quanto esso *"contempla una sola ipotesi operativa"* ([946]), nel senso che il suo principio di base è quello di stimare un possibile livello di output e di conseguenza stabilire il volume di fattori produttivi necessario alla realizzazione di tale output ([947]), e *a periodo fisso*, poiché esso si riferisce sempre ad uno stesso periodo di tempo (solitamente l'esercizio successivo) ([948]).

Esistono però degli ulteriori modelli di budget che vengono utilizzati anche in concomitanza a quello più "tradizionale".

I più rilevanti tra essi sono:

- *budget flessibile*: in questa tipologia di budget si prendono in analisi diverse ipotesi operative ([949]). Esso infatti tiene in considerazione i vari volumi di attività possibili (di vendita e di produzione), consentendo in questo modo l'esplicitazione di previsioni connesse a vari livelli di risultato che dipendono a loro volta da diverse ipotesi di base tra le quali sembra ragionevole pensare vi sia anche quella che verrà poi implementata ([950]). È importante sottolineare come questa tipologia di budget possa essere indicata per quelle attività

[946] BALESTRI G., *op. cit.*, p. M-25.

[947] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, pp. 335-336. A tal proposito Tullio definisce in via implicita il concetto di budget rigido, affermando nel paragrafo "Budget flessibile e budget rigido" che, benché "la costruzione del budget può prevedere scenari diversi e di conseguenza obiettivi reddituali differenti" (budget flessibile), ciò non è efficace "se si ritiene il budget un importante strumento per responsabilizzare le persone e valutarne l'operato attraverso una condivisione di obiettivi. Per tale motivo si ritiene efficace, una volta analizzati i diversi scenari, definire e predisporre un budget basato unicamente su ben definiti valori espressione degli obiettivi operativi che la direzione/proprietà ha condiviso con i differenti livelli aziendali" (TULLIO A., *Dall'analisi del bilancio al budget: tecniche operative di controllo di gestione*, cit., p. 148). Ecco in quest'ultima affermazione emergere il concetto di budget rigido secondo l'autore in questione.

[948] Spesso in letteratura si riscontra la locuzione "budget fisso" che è parzialmente differente da quella riportata poc'anzi. Per budget fisso si intende quel documento che "una volta ufficializzato risulta immodificabile ed ad esso si rapportano tutti i valori consuntivi per leggerne lo scostamento" (TULLIO A., *Dall'analisi del bilancio al budget: tecniche operative di controllo di gestione*, cit., p. 148). L'utilizzo di questa locuzione, però, a parere di chi scrive, può dare adito ad equivoci in relazione alle possibilità operative dei soggetti responsabili delle varie sub-unità organizzative. In altre parole, in precedenza si è affermata la peculiarità del documento di budget secondo cui esso non corrisponde ad una "camicia di forza", bensì è dotato di un certo grado di flessibilità; far riferimento ad un "budget immodificabile" può chiaramente evidenziare un contrasto con quest'ultimo concetto. Onde evitare tali fraintendimenti, a parere di chi scrive è preferibile utilizzare la locuzione di cui sopra, ovvero "a periodo fisso" che, come quella di "budget fisso", riesce a differenziarsi dalla nozione di budget mobile o scorrevole (di seguito trattata).

[949] BALESTRI G., *op. cit.*, p. M-25.

[950] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 337.

"difficilmente controllabili dove i volumi di prodotto/servizio da collocare sul mercato dipendono da fattori di difficile previsione" ([951]).

- *budget mobile* o *scorrevole* o *rolling budget*: questi budget hanno la peculiarità di essere trasformati e reintegrati in via continuativa con il trascorrere del tempo ([952]); essi, dunque, rappresentano dei programmi caratterizzati per un *"programma ad orizzonte temporale aperto e quindi parzialmente svincolato da un periodo amministrativo di riferimento"* ([953]). In buona sostanza, al fine di redigere un *rolling budget*, è necessario definire un orizzonte temporale di riferimento costante (ad esempio un anno) che viene poi diviso in sottoperiodi (ad esempio trimestri); al termine di ciascun sottoperiodo il budget viene prolungato di un arco temporale pari al sottoperiodo appena trascorso (in questo caso, di altri tre mesi) e si rivedono eventualmente le previsioni ed i programmi per i periodi già budgettizzati ([954]). L'utilizzo del budget scorrevole presenta sicuramente il vantaggio della continuità, secondo cui si evita di passare dai momenti iniziali del periodo di budgeting per i quali è possibile tradurre i programmi definiti in tale sede con una certa sicurezza essendo a conoscenza dei risultati programmati per l'intero esercizio, ai giorni a ridosso del momento di budgeting per l'esercizio successivo durante i quali non si possiedono informazioni sul futuro ([955]).
- *budget a base zero*: nell'approccio tradizionale all'elaborazione del budget, il soggetto responsabile di una unità aziendale parte dall'osservazione del budget dell'esercizio precedente e lo aumenta o lo riduce, in base alle previsioni per l'esercizio successivo ([956]); tale approccio è conosciuto come "approccio incrementale". Il budget a base zero, invece, propone una metodologia differente. Secondo questa tipologia di budget, si cerca infatti di abbandonare (entro i limiti della razionalità) il riferimento agli eventi che hanno caratterizzato la storia dell'azienda in analisi, in modo tale che le previsioni ed i programmi di budgeting non risultino oltremodo influenzati dal passato ([957]). Il budget a base zero, pertanto, *"impone a ciascun dirigente l'onere della prova di giustificare*

[951] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 337.
[952] BALESTRI G., *op. cit.*, p. M-25.
[953] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 336.
[954] BENCINI F., FERRAGINA F., FERRAGINA V., MANCARUSO M., *op. cit.*, p. 43.
[955] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 336.
[956] GARRISON R., NOREEN E., BREWER P., *op. cit.*, p. 296.
[957] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 337.

perché una qualsiasi somma di denaro dovrebbe essere spesa" ([958]). L'accento in questa tipologia di budget è posto sulla ricerca di un miglioramento di efficacia e di efficienza, anche se è ovvio che per certe decisioni di costo passate non sia possibile "partire da zero", a causa di vincoli organizzativi (ad esempio le decisioni connesse ai rapporti contrattuali di lavoro) o anche psicologici ([959]). Ad ogni modo il budget a base zero presenta degli indubbi vantaggi, come anche dei punti a sfavore; infatti ad esempio se da una parte questa metodologia di budgeting favorisce una maggior razionalità nelle decisioni del management, e il suo "*maggior grado di analisi delle attività permette di stabilire le modalità di intervento su aree specifiche"* ([960]), dall'altra il budget a base zero è particolarmente oneroso sia in termini economico-finanziari che dal punto di vista del tempo ([961]). È evidente, dunque, che questa tipologia di budgeting non sia *"applicabile a qualsiasi realtà d'impresa"* ([962]).

4. Il processo di budgeting

Il processo di budgeting, cioè quel processo attraverso il quale si perviene alla costruzione del budget, prevede lo svolgimento di una serie di fasi il cui presupposto logico consiste nella pianificazione strategica ([963]), ovvero nell'esistenza di obiettivi generali d'azienda di lungo periodo che necessitano una traduzione a carattere maggiormente operativo e a più breve orizzonte temporale ([964]).

Prima di passare in rassegna le varie fasi in cui si articola il processo in questione, è necessario sottolinearne alcune peculiarità:

- il processo di budgeting è di tipo *iterativo* ([965]), cioè esso necessita un continuo interscambio di informazioni tra i vari manager; in tal modo la sequenza di fasi

[958] CARLESI G., *Pianificazione e controllo. Modelli e strumenti in prospettiva sistemica*, Cedam, Padova, 1997, citato da FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 339.
[959] BORDIGNON M., *op. cit.*, p. 96.
[960] BERGAMIN BARBATO M., *op. cit.*, p. 347.
[961] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 339.
[962] BERGAMIN BARBATO M., *op. cit.*, p. 348.
[963] "Il processo di elaborazione del budget è formato da una serie di fasi il cui obiettivo è determinare i programmi d'azione delle singole unità organizzative, in coerenza con le finalità dell'impresa nel suo complesso. Per il suddetto motivo si ritiene fondamentale procedere alla costruzione del budget una volta definita e chiarita la pianificazione strategica dell'impresa", TULLIO A., *Dall'analisi del bilancio al budget: tecniche operative di controllo di gestione*, cit., p. 144.
[964] BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 88.
[965] BERGAMIN BARBATO M., *op. cit.*, p. 327; BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 89; *et alii*. A tal proposito, però, Bencini, Ferragina F., Ferragina V. e Mancaruso affermano che "il processo di elaborazione del budget è una sequenza organizzata di passi successivi" (BENCINI F., FERRAGINA F., FERRAGINA V., MANCARUSO M., *op. cit.*, p. 44). A parere di chi

può non essere totalmente lineare, bensì può subire delle inversioni o delle ripetizioni. Infatti, ad esempio, una volta redatto il programma delle vendite, si può procedere con la programmazione della produzione che però può evidenziare degli eventuali limiti di capacità produttiva che rendono necessaria la revisione delle decisioni di vendita in questione;

- è importante sottolineare come l'operazione *sine qua non* al fine di una corretta costruzione dei vari budget il cui consolidamento porta alla redazione del budget generale d'azienda è la formulazione di programmi operativi che costituiscono *"la vera essenza del budgeting"* ([966]). È fondamentale, dunque, saper programmare i vari costi e gli elementi positivi di reddito, valutando così l'impatto economico dei programmi di cui sopra, senza dimenticare le analisi di fattibilità economica connesse alla entrate ed uscite relative agli stessi;
- spesso, al fine di delineare i programmi operativi di cui sopra, il *management* deve effettuare delle valutazioni di convenienza economica relative all'arco di tempo coperto dal budget. A tal proposito, vengono utilizzati gli strumenti analizzati nel Capitolo 5 (margini di contribuzione, scelte di *make or buy*, *BEP analysis*) al fine di prendere delle decisioni per il futuro;
- il processo di budgeting *"normalmente richiede alcuni mesi per la propria definizione"* ([967]) e per quanto le fasi che lo compongono si ripetano in ogni tipo di azienda, è necessario sottolineare anche come alcune di esse, a seconda della tipologia di attività d'impresa, non vengano svolte (ad esempio, in un'azienda di servizi non vi sarà il programma relativo alle scorte di prodotti). Pertanto, il processo elaborazione del budget è diverso da impresa a impresa, in relazione all'organizzazione aziendale, e quindi in relazione alle diverse funzioni presenti ed attività svolte al suo interno ([968]).

Definiti i tratti salienti del budgeting, si delineano di seguito le fasi di costruzione del documento in analisi; in questa sede si è scelto di far riferimento ad una azienda di tipo industriale non solo perché il budget ad essa applicato rappresenta *"il*

---

scrive, il budget segue invece un processo iterativo, che necessita vari momenti di "ritorno di informazioni" (BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 89).

[966] BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 88.

[967] TULLIO A., *Dall'analisi del bilancio al budget: tecniche operative di controllo di gestione*, cit., p. 150.

[968] BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 90; TULLIO A., *Dall'analisi del bilancio al budget: tecniche operative di controllo di gestione*, cit., p. 150.

modello tradizionale e più consolidato di budgeting" ([969]), ma anche perché esso costituisce il modello più completo ed esteso capace di includere le varie problematiche che si possono riscontrare nel processo in questione.

I momenti tipici del processo di budgeting sono i seguenti ([970]):

1. l'acquisizione degli input derivanti dalla pianificazione strategica;
2. la redazione del preconsuntivo e la proiezione di chiusura d'esercizio;
3. la definizione degli obiettivi di budget;
4. l'elaborazione dei budget operativi
5. la programmazione finanziaria
6. l'elaborazione del budget economico, di quello patrimoniale e di quello finanziario (master budget).

Nei paragrafi successivi su procederà con l'approfondimento di ciascuna delle fasi di cui sopra e dei documenti che le interessano.

5. Fase 1 – Acquisizione degli input derivanti dalla pianificazione strategica

Come si è già avuto modo di sottolineare, il presupposto logico alla costruzione del budget d'azienda è l'esistenza di un piano strategico che delinei gli obiettivi generali dell'impresa e che ne diriga l'attività nel lungo periodo ([971]). La fase in questione, dunque, è di natura preliminare in quanto essa *"non comporta attività strettamente inerenti la predisposizione del budget ma propedeutiche alle stesse"* ([972]); pertanto è in questi termini che va intesa la sua inclusione tra le fasi del processo di budgeting.

Una corretta conoscenza del piano strategico rappresenta un vero e proprio imperativo categorico in quanto esso costituisce una *"fonte informativa fondamentale per i fattori caratterizzanti l'ambiente esterno e interno dell'impresa"* ([973]): il piano strategico, infatti, è sufficientemente flessibile e può essere modificato nel caso in cui l'ambiente interno o esterno all'azienda subisca dei cambiamenti ([974]) e per questo

---

[969] BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 90.
[970] Elaborazione da BENCINI F., FERRAGINA F., FERRAGINA V., MANCARUSO M., *op. cit.*, pp. 44-50; BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., pp. 90-92; SELLERI L., *Il budget d'esercizio*, cit., pp. 104-116; FUSA E., *op. cit.*, p. 93; *et alii*.
[971] BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 88; TULLIO A., *Dall'analisi del bilancio al budget: tecniche operative di controllo di gestione*, cit., p. 144.
[972] BENCINI F., FERRAGINA F., FERRAGINA V., MANCARUSO M., *op. cit.*, p. 45.
[973] *Ivi*, p. 46.
[974] A tal proposito, Cicerchia afferma che "il processo di pianificazione strategica ha una natura fondamentalmente iterativa, di tipo circolare piuttosto che lineare. In ogni momento della vita del piano si susseguono infatti i momenti della progettazione, della valutazione *ex ante*, dell'applicazione, del

motivo esso è un valido strumento capace di fornire una sintesi di opportunità e minacce derivanti dall'ambiente esterno e gli elementi di forza e di debolezza della realtà aziendale ([975]).

Al fine della redazione del budget, infatti, è fondamentale che il management sia a conoscenza degli obiettivi generali dell'impresa; nel caso in cui, ad esempio, l'azienda desiderasse modificare la propria politica distributiva, scegliendo di non avvalersi più di intermediari e quindi di accorciare il canale di distribuzione grazie al contatto diretto con il cliente (es. internet, show room), il budget dovrebbe tener in considerazione tale decisione. Sarebbe infatti necessario inserirvi, tra gli altri elementi, i costi per la chiusura del rapporto con gli agenti, quelli operativi e per gli investimenti a seguito della nuova strategia di distribuzione, i costi di marketing e di comunicazione diretta, e così via ([976]).

6. Fase 2 – Redazione del preconsuntivo e proiezione di chiusura d'esercizio

La conoscenza dei dati ambientali derivante dalla fase precedente conduce naturalmente alla fase successiva (dal carattere preliminare come la precedente), cioè quella durante la quale si procede con la redazione del preconsuntivo e con le proiezioni di chiusura d'esercizio.

Per comprendere meglio il senso di questo momento preliminare per il processo di budgeting è necessaria una precisazione in merito alla tempificazione annuale del processo di budget. Il processo di budgeting ovviamente inizia in un periodo precedente a quello di riferimento, e più precisamente di solito ha inizio *"nella seconda metà del periodo amministrativo precedente"* a quello oggetto di analisi ([977]). Per questo motivo si rende necessaria la redazione di un preconsuntivo (solitamente al terzo trimestre), il quale dovrà poi essere integrato con una proiezione dell'ultimo periodo dell'esercizio in analisi ([978]).

---

monitoraggio o valutazione in itinere, della riprogettazione, della valutazione *ex post*, della revisione generale. È proprio questo andamento ciclico che rende la pianificazione strategica flessibile e capace di adeguarsi anche a situazioni non prevedibili nella fase programmatica iniziale. Infatti […] la pianificazione strategica non è una sorta di gabbia preconfezionata che viene calata sulla "realtà" per piegarla ai suoi disegni", CICERCHIA A., *Pianificazione strategica e ambiente: teorie, metodi, strumenti ed esperienze internazionali*, Franco Angeli Editore, Milano, 2000, p. 28.

[975] BENCINI F., FERRAGINA F., FERRAGINA V., MANCARUSO M., *op. cit.*, p. 46.

[976] *Ivi*, p. 45.

[977] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 335.

[978] BENCINI F., FERRAGINA F., FERRAGINA V., MANCARUSO M., *op. cit.*, p. 47.

In questo modo sarà possibile disporre di ulteriori informazioni utili per delineare l'andamento del periodo immediatamente precedente a quello di riferimento del budget. Questo bacino informativo è necessario al fine di poter procedere correttamente e nelle giuste tempistiche con il processo di budgeting. In altri termini, grazie alle informazioni derivanti dalla redazione del preconsuntivo e dalla sua integrazione con le proiezioni di chiusura è possibile iniziare con il giusto anticipo il budgeting, che prevede una fase centrale di concertazione tra i vari manager e i rispettivi programmi che, per la sua specifica complessità e per il suo carattere iterativo, può richiedere un certo lasso di tempo per essere completata.

7. Fase 3 – Definizione degli obiettivi di budget

Un'ulteriore premessa alla fase di programmazione e di elaborazione e di vari budget operativi è quella della definizione degli obiettivi cui mira l'impresa nel periodo di riferimento. Essi vengono influenzati sia da quelli di più ampio respiro, derivanti dalla fase di pianificazione strategica (si veda la fase 1), sia dalle proiezioni e dalle stime relative all'ambiente esterno e a quello interno all'azienda (fasi 1 e 2).

Durante la fase in analisi hanno un ruolo importante i risultati derivanti dall'utilizzo degli strumenti analizzati nel Capitolo 5, e, più nello specifico, in questa sede rilevano le decisioni di breve periodo, cioè quelle che non vanno ad intaccare la struttura organizzativa dell'azienda, come ad esempio se e quali commesse accettare ([979]).

Ogni azienda opera in vista del conseguimento di molteplici obiettivi, tra i quali vi è anche quello di reddito; d'altra parte però esso non costituisce l'unica meta per le imprese. Possono essere configurati infatti vari obiettivi, denominati come *"particolari"*, che possono essere concomitanti, conseguenti ed antecedenti, a seconda del momento della loro configurazione rispetto a quello dell'obiettivo cosiddetto fondamentale, cioè quello di reddito ([980]).

Gli obiettivi particolari "concomitanti" (come ad esempio la difesa del prestigio dei prodotti contraddistinti dal proprio marchio, il mantenimento di buoni rapporti con il personale) possono essere conseguiti in modo indipendente dall'obiettivo di reddito,

[979] Le decisioni ad impatto strutturale (ad esempio quelle che apportano delle modifiche alla capacità produttiva, come la scelta di acquistare un impianto ulteriore) ricadono all'interno della sfera della pianificazione, di più ampio orizzonte temporale. Esse, dunque, vengono prese in considerazione nella fase 1, ovvero quella adibita all'acquisizione degli input derivanti dalla pianificazione strategica.

[980] SELLERI L., *Il budget d'esercizio*, cit., p. 106. A tal proposito si rinvia anche a CHAMBERLAIN N. W., *The firm: micro-economic planning and action*, McGraw-Hill, United States of America, 1962, pp. 66-79.

anche se *"il loro perseguimento deve essere subordinato al raggiungimento di quest'ultimo"* ([981]).

Gli obiettivi particolari "susseguenti", invece, al contrario dei precedenti, sono strettamente connessi e dipendenti dall'obiettivo fondamentale; essi si distinguono a loro volta in funzionali (riferiti a particolari processi interni all'azienda, come i processi di distribuzione, quelli di finanziamento e quelli di assunzione del personale) e organizzativi (si ricollegano a particolari unità dell'impresa) ([982]).

Gli obiettivi particolari "antecedenti", infine, *"si ricollegano a numerose esigenze di impresa"* ([983]) e il loro conseguimento avviene solo nel caso in cui si raggiungano risultati soddisfacenti in termini di reddito (ad esempio i dividendi che l'azienda intende destinare agli azionisti o ai programmi di ricerca).

8. Fase 4 – Elaborazione dei budget operativi

I budget operativi corrispondono a quei *"prospetti analitici dalla cui sintesi scaturisce il budget generale"* ([984]) e consistono in dei budget particolari che *"riflettono le differenti funzioni dell'impresa"* ([985]). Così come queste ultime presentano un forte carattere di interdipendenza reciproca (si pensi alla relazione, peraltro già richiamata in precedenza, tra l'attività di vendita e quella di produzione), anche vari budget operativi (detti anche funzionali) sono strettamente interconnessi tra loro e a ciò si ricollega la funzione del budget come strumento di coordinamento e integrazione organizzativa, analizzata precedentemente. Si rende necessario, dunque, tenere in considerazione le interconnessioni tra i vari budget operativi al fine di una loro corretta stesura. Infatti, nel caso in cui l'elaborazione di un budget operativo evidenziasse delle incompatibilità con un altro budget funzionale redatto in precedenza, sarebbe necessario procedere alla revisione dei documenti così da appianare ogni discordanza tra essi.

L'operazione preliminare all'elaborazione dei budget operativi è la definizione del cosiddetto "punto di partenza", cioè del budget operativo che verrà elaborato per primo. Il panorama dottrinale presenta un gran numero di autori che tendono a far partire il processo di elaborazione dei budget operativi con il documento che analizza

[981] SELLERI L., *Il budget d'esercizio*, cit., p. 107.
[982] *Ibid*.
[983] *Ibid*.
[984] AVI M. S., *Management accounting*, cit., p. 176.
[985] SELLERI L., *Il budget d'esercizio*, cit., p. 107.

l'area commerciale, e più precisamente con il budget delle vendite ([986]). Per quanto anche chi scrive sia di questo avviso, il concetto sopra esposto merita una precisazione.

Il processo di elaborazione dei budget operativi dovrebbe infatti prendere le mosse da quell'area aziendale che si caratterizza per un elevato grado di criticità per l'azienda in analisi; detto ciò, considerando che la stragrande maggioranza delle imprese presenta il problema della *"capacità di penetrazione dei mercati"* ([987]), allora è chiaro che il punto di partenza del processo in questione sarà proprio l'elaborazione del budget delle vendite, in quanto è proprio in funzione delle *"esigenze e delle possibilità di assorbimento del mercato che si elaborano i programmi di produzione e di acquisto delle risorse"* ([988]). D'altra parte, però, esistono delle realtà imprenditoriali che presentano differenti elementi di criticità, come ad esempio l'utilizzo di fattori produttivi contingentati. In questo caso specifico, il punto di partenza del processo di programmazione dovrà essere differente da quello definito in precedenza, e più precisamente esso coinciderà con il volume massimo di fattori produttivi del quale l'azienda in questione pensa di poter appropriarsi ([989]). È necessario sottolineare, però, per completezza informativa, che il caso appena illustrato *"si verifica in meno dell'1% dei casi di programmazione"* ([990]) e per questo l'ipotesi di partenza può considerarsi corretta nella maggior parte dei casi: il punto di partenza per l'elaborazione dei budget operativi coincide con la definizione del budget commerciale. Dopo quest'ultimo si procederà con l'elaborazione degli altri budget operativi come segue.

Budget commerciale d'azienda: budget delle vendite e budget dei costi commerciali

Il budget commerciale d'azienda si compone del programma delle vendite (e quindi dei relativi ricavi) e di quello dei costi commerciali ([991]). Nonostante queste due

---

[986] "Così in alcune imprese il budget d'esercizio si articola nel modo seguente: 1. Budget delle vendite", SELLERI L., *Il budget d'esercizio*, cit., p. 111; "Il primo programma settoriale […] promana dall'area commerciale, nella quale operano gli organi di vendita […]. Il budget commerciale è il punto di partenza dell'iter di programmazione", BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 93; "La formulazione dei budget operativi si articola partendo dall'elaborazione di budget relativi all'area mercato che comprende quello delle vendite, quello della gestione commerciale e di marketing", BENCINI F., FERRAGINA F., FERRAGINA V., MANCARUSO M., *op. cit.*, p. 49; "Il fattore di partenza quindi, in tutti questi casi è la determinazione dell'ammontare dei ricavi di vendita", AVI M. S., *Management accounting*, cit., p. 177; "La previsione delle vendite è il primo passo nella preparazione del budget aziendale", WELSH G. A., *I budget*, cit., p. 75; *et alii*.
[987] AVI M. S., *Management accounting*, cit., p. 177.
[988] BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 93.
[989] AVI M. S., *Management accounting*, cit., p. 177.
[990] *Ibid*.
[991] BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 93; "A livello terminologico si ricorda come l'insieme del budget delle vendite e del budget dei costi commerciali formino il c.d. budget commerciale d'azienda", AVI M. S., *Management accounting*, cit., p. 183.

componenti siano strettamente connesse l'una all'altra, a parere di chi scrive è preferibile configurare due budget distinti, in modo tale da favorire una miglior comprensione dei dati in essi contenuti.

Predisporre il *budget delle vendite* significa *"darsi degli obiettivi di volumi di vendita e di valore di vendita da realizzare sul mercato"* ([992]) nel periodo coperto dal budget in costruzione. Ovviamente le quantità di vendita di cui sopra presentano una profonda connessione con i programmi di produzione e anche per questo motivo è importante sottolineare come il budget operativo in questione ricopra un ruolo fondamentale in quanto esso *"mette in moto tutto il processo di programmazione di breve periodo e lo condiziona in modo determinante"* ([993]).

L'elaborazione del budget delle vendite necessita precisione e rigore in quanto degli errori nella stima delle vendite possono avere delle conseguenze particolarmente importanti: da una parte un eccessivo ottimismo nella fase di fissazione dei traguardi di vendita potrebbe determinare un peggioramento della liquidità, degli eccessivi rifornimenti di fattori produttivi e un aumento delle giacenze di magazzino per semilavorati e prodotti finiti (con conseguente aumento di rischio di obsolescenza degli stessi) ([994]), dall'altra la sottostima delle vendite potrebbe comportare la perdita di quote di mercato, potrebbe portare a spinte anomale alla produzione volte a fronteggiare richieste di mercato non previste, o anche la realizzazione parziale di economie di scala o di scopo ([995]).

Pertanto, vista la delicatezza e l'importanza del budget delle vendite, per poter giungere ad una sua corretta elaborazione è necessario che il soggetto predisposto a tale operazione sviluppi questo programma sulla base di informazioni connesse alle fasi precedenti del processo di budgeting (trend storici delle vendite stesse, tipo di strategia competitiva che l'azienda in analisi desidera attuare, prospettive di evoluzione del mercato, ecc. ([996])). Al fine di pervenire ad una previsione/programmazione delle

---

[992] BENCINI F., FERRAGINA F., FERRAGINA V., MANCARUSO M., *op. cit.*, p. 51.
[993] BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 93. "Un budget delle vendite accurato è la chiave di tutto il processo di impostazione del budget. Tutte le altre parti del master budget dipendono, in qualche modo dal budget delle vendite […]. Perciò, se il budget delle vendite è fatto in maniera non accurata, il resto del processo di impostazione del budget è sostanzialmente una perdita di tempo", GARRISON R., NOREEN E., BREWER P., *op. cit.*, p. 297.
[994] *Ivi*, p. 94.
[995] BENCINI F., FERRAGINA F., FERRAGINA V., MANCARUSO M., *op. cit.*, p. 52; BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 94.
[996] BENCINI F., FERRAGINA F., FERRAGINA V., MANCARUSO M., *op. cit.*, p. 52. A tal proposito Selleri afferma che "per giungere alle previsioni delle vendite utili ai fini dell'elaborazione del budget,

vendite quanto più "certa" possibile, spesso vengono coinvolti in questa fase anche i soggetti responsabili di particolari linee di prodotto o di particolari aree di mercato che possono fornire delle informazioni più precise e analitiche ([997]).

La programmazione dei volumi di vendita è connessa anche alle decisioni relative al *mix* di prodotti da collocare sul mercato, nonché a quelle in merito a quali ordini accettare nell'esercizio oggetto di budget ([998]). Come si è già avuto modo di affermare nel Capitolo 5, lo strumento adibito ad analizzare tali tematiche è il margine di primo livello.

Una volta determinati gli obiettivi di vendita da perseguire per l'esercizio successivo, è possibile procedere con la definizione del prezzo di vendita programmato. In questa fase è necessario infatti *"valorizzare le quantità fisiche ad un determinato prezzo unitario"* ([999]). Quella relativa al prezzo da applicare per un certo prodotto è sicuramente una delle più delicate e complesse decisioni che l'azienda deve prendere, in virtù dell'elevato numero di variabili che vengono coinvolte in una simile decisione, nonché a causa della loro forte interconnessione ([1000]). Un metodo utile per fornire un valore di prima approssimazione del prezzo può essere il *full cost pricing*, che per fissare il prezzo unitario parte dal valore di *full cost* (analizzato nel Capitolo 5) e vi aggiunge un *quid "a titolo di utile sperato"* ([1001]).

---

dapprima si configureranno le previsioni relative all'economia generale del paese nel quale l'impresa opera, inquadrandola nel più vasto contesto dell'economia internazionale. Successivamente, si dovranno prevedere gli andamenti futuri del settore produttivo al quale l'impresa appartiene e dei settori al primo strettamente connessi, andamenti esaminati nel quadro dei mercati sui quali le imprese che li costituiscono operano. Infine si attueranno, alla luce dei risultati previsti nei due momenti precedenti, le previsioni delle vendite dell'impresa che attua l'indagine", SELLERI L., *Il budget d'esercizio*, cit., p. 123.

[997] SELLERI L., *Il budget d'esercizio*, cit., p. 123.

[998] *Ivi*, pp. 94-95.

[999] BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 94.

[1000] "La complessità del problema deriva dall'elevato numero di variabili che la decisione di prezzo coinvolge: costi unitari di produzione, «reattività» al prezzo da parte di acquirenti e concorrenti, vincoli imposti dalla legge, relazioni con i prezzi di altri prodotti aziendali, ecc. A ciò si aggiunga l'esistenza di forti interrelazioni tra tali variabili: ad esempio notiamo che il costo unitario di prodotto, da cui spesso si fa dipendere il prezzo di vendita, a sua volta dipende dalla quantità veduta; infatti il costo unitario include anche i costi fissi, la cui «incidenza» unitaria è in funzione del volume di produzione. Ma a sua volta la quantità da allocare sul mercato dipende dal prezzo, per cui si può dire che se i prezzi dipendono dai costi, anche i costi dipendono dai prezzi", *ibid*.

[1001] *Ibid*.

Date queste considerazioni, il budget delle vendite può essere configurato come segue ([1002]):

Tabella 32 – Programma di vendita

Prodotti	Vol. vendita previsto	Prezzo unitario	Fatturati parziali
Prodotto A Prodotto B			
Fatturato previsto totale			

L'altra componente del budget commerciale d'azienda è il *budget dei costi commerciali*. La programmazione dei costi commerciali, come è già stato anticipato, è strettamente connessa alla fase di programmazione dei volumi di vendita, in quanto i costi commerciali hanno un ruolo determinante nella *"fase dell'analisi riguardante l'identificazione dei prodotti che, economicamente, è opportuno spingere sul mercato"* ([1003]). Se ciò è facilmente comprensibile per i costi commerciali variabili (basti pensare che essi sono compresi nel calcolo di tutti i margini di contribuzione, compreso quindi quello di primo livello, in quanto essi sono parti integranti del costo variabile di prodotto), può risultare più complesso cogliere il nesso con la parte fissa di tali costi. Se da una parte si riconosce un collegamento tra il margine di secondo livello dei vari prodotti ed i costi fissi commerciali (precisamente, con quelli speciali, in quanto tale margine è al netto di questi elementi di costo), d'altra parte a primo acchito si potrebbe negare ogni collegamento tra i costi fissi commerciali (comuni) e il margine di primo livello, affermando in tal modo l'inesistenza di ogni nesso tra gli elementi negativi di reddito in questione e le decisioni di mixaggio dei prodotti da spingere sul mercato. Una simile considerazione, però, è assolutamente errata in quanto la determinazione del margine di contribuzione di primo livello, dato fondamentale per derivare il mix ottimale di vendita, dipende dal volume di vendita, il quale a sua volta dipende *"dai costi fissi di natura commerciale che l'azienda è in grado di poter sostenere"* ([1004]). Ecco dunque spiegato lo strettissimo nesso che sussiste tra la programmazione dei ricavi di vendita e quella dei costi commerciali.

Il budget dei costi commerciali riguarda la programmazione dei costi che l'azienda dovrà sostenere al fine di *"assicurare che le attività commerciali e di distribuzione siano attuate in modo efficiente ed efficace nei tempi e nei luoghi previsti"*

[1002] Per il budget delle vendite, come per tutti gli altri budget, non esiste una struttura imposta a livello normativo, e quindi la forma di questi documenti può essere scelta liberamente da parte di ogni azienda.

[1003] AVI M. S., *Management accounting*, cit., p. 134.
[1004] *Ivi*, p. 135.

([1005]). Pertanto, i costi commerciali includono numerose voci connesse alle attività di vendita (spese del personale di vendita, come stipendi e provvigioni), alle attività di distribuzione (spese collegate alla movimentazione dei beni dal sito produttivo ai punti vendita, quindi connesse al trasporto, alle assicurazioni, alle dogane, all'imballaggio, ecc.), alle attività di pubblicità e promozione, alle attività di assistenza ai clienti, e così via ([1006]).

A livello operativo esistono diverse modalità di programmazione dei costi in questione. Infatti, alcuni di essi presentano delle similitudini con i costi "tecnici", poiché vengono programmati a seconda del volume di vendita programmato e, quindi, dei ricavi previsti (ad esempio i costi di trasporto, di imballaggio, delle provvigioni); altri, invece, vengono definiti e programmati sulla base di scelte discrezionali del *management*, o, in alternativa, sulla base di scelte strategiche definite in sede di pianificazione strategica (ad esempio gli ammortamenti degli automezzi utilizzati per il trasporto dei prodotti) ([1007]).

Il budget dei costi commerciali può essere liberamente strutturato, non sussistendo alcun obbligo formale; ad ogni modo, a parere di chi scrive, è preferibile strutturare il documento in questione in modo tale da distinguere i costi in analisi in classi in funzione del loro comportamento (variabili, fissi speciali e fissi comuni) e in base al prodotto a cui si riferiscono, ove possibile (ovviamente, non per i costi commerciali fissi comuni). Secondo questa impostazione, verrebbero ad identificarsi i costi commerciali variabili distinti per ciascun prodotto, indicati *"nelle singole parti componenti, con specifica indicazione della quantità di fattore necessario per ciascun prodotto e del prezzo unitario di acquisto di ogni fattore produttivo"* ([1008]), i totali parziali dei costi variabili ed il loro totale "generale", i costi commerciali fissi speciali distinti per ciascun prodotto, con relativi totali parziali e totale "generale", il totale dei

---

[1005] SELLERI L., *Il budget d'esercizio*, cit., p. 144.
[1006] BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 97; SELLERI L., *Il budget d'esercizio*, cit., p. 144.
[1007] BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 97. L'autore in tal sede puntualizza affermando che "esprimendo diversamente il concetto, si può affermare che taluni costi commerciali vengono definiti come *conseguenza* di determinati programmi di vendita, che l'azienda si propone di realizzare nell'anno di budget. Tali sono i costi *sub a)*, anche se le provvigioni di vendita rappresentano un caso a sé, in quanto sono pure costi sostenuti per stimolare l'acquisizione di ordinazioni. Altri costi commerciali, invece, derivano da politiche aziendali che mirano proprio ad *influenzare* le vendite e a «creare» la domanda. Essi si sostengono come *presupposto* per acquisire ordini e realizzare i ricavi di budget; tali sono in genere le spese *sub b)* definite «discrezionali»", *ibid*.
[1008] AVI M. S., *Management accounting*, cit., p. 177.

costi fissi comuni, ed infine il totale dei costi commerciali ([1009]). Pertanto, tra i costi variabili ricadono le provvigioni, cioè *"i costi della rete di vendita esterna il cui compenso è variabile in relazione all'andamento del fatturato"* ([1010]), i costi di trasporto, gli oneri connessi alla rete di vendita (ad esempio i vari rimborsi per gli agenti), e altri costi variabili legati all'acquisizione e alla consegna dell'ordine (ad esempio i premi per gli agenti di vendita, i *"costi di magazzinaggio variabile per posto palletts se si ricorre al magazzinaggio in outsourcing"* ([1011]), e così via. Per quel che concerne la categoria dei costi commerciali fissi, invece, tra di essi si ricordano gli stipendi per il personale dell'area commerciale, i costi legati al personale addetto alle spedizioni, altre voci di natura fissa (ad esempio il noleggio delle attrezzature, gli ammortamenti di area commerciale, ecc.), e così via. Nel caso in cui all'interno di quest'ultima categoria fosse possibile determinare dei particolari elementi di costo connessi a specifici prodotti, allora essi andrebbero inseriti nella classe dei costi fissi speciali.

Date queste considerazioni, il budget dei costi commerciali si può strutturare come segue:

Tabella 33 – Budget dei costi commerciali

COSTI VARIABILI COMMERCIALI				
Prodotto A		Fatturato parziale	% sul fatturato	Costo variabile commerciale
	Provvigione			
		Volume vendite	Costo unitario	Costo variabile commerciale
	Imballaggi			
Totale costi variabili commerciali prodotto A				
Prodotto B		Fatturato parziale	% sul fatturato	Costo variabile commerciale
	Provvigione			
		Volume vendite	Costo unitario	Costo variabile commerciale
	Imballaggi			
Totale costi variabili commerciali prodotto B				
TOTALE COSTI VARIABILI COMMERCIALI				

[1009] *Ivi*, p. 181-182. Osservando gli schemi proposti da Brusa (BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 101), da Fadda, Fontana e Garelli (FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 341), da Selleri (SELLERI L., *Il budget d'esercizio*, cit., p. 152), si può notare come questi autori non prevedano una distinzione dei costi fissi speciali da quelli comuni. Chi scrive non condivide una simile scelta in quanto tale *modus operandi* fa sì che si perdano dei dati informativi rilevanti che permettono cogliere con maggior precisione l'incidenza dei singoli prodotti sul totale degli elementi di costo.

[1010] BENCINI F., FERRAGINA F., FERRAGINA V., MANCARUSO M., *op. cit.*, p. 58.

[1011] *Ivi*, p. 59.

COSTI FISSI SPECIALI COMMERCIALI		
Prodotto A		Costo fisso spec. comm.
	Pubblicità Stipendio responsabile di prodotto Altri costi speciali	
Totale costi fissi speciali commerciali prodotto A		
Prodotto B		Costo fisso spec. comm.
	Pubblicità Stipendio responsabile di prodotto Altri costi speciali	
Totale costi fissi speciali commerciali prodotto B		
TOTALE COSTI FISSI SPECIALI COMMERCIALI		
COSTI FISSI COMUNI COMMERCIALI		
Ricerche di marketing Pubblicità d'azienda Stipendi personale uffici vendite Stipendi dirigente vendite		
TOTALE COSTI FISSI COMUNI COMMERCIALI		
TOTALE COSTI COMMERCIALI		

Fonte: elaborazione da AVI M. S., *Management accounting*, cit., pp. 181-182, FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 341; BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 101.

Il budget commerciale, come anche i due sub-budget che lo compongono, può anche essere articolato eventualmente per periodi di tempo infrannuali (così da orientare l'attività degli organi commerciali e quella delle unità ad essi collegati, ad esempio le unità di produzione, coerentemente alle problematiche che possono segnare i vari momenti dell'esercizio di budget, come la stagionalità), per centri di responsabilità (in modo tale da guidare ma anche responsabilizzare i singoli manager), per aree o per segmenti di mercato, per categorie di clienti (per settore merceologico, o per loro natura pubblica o privata), per canali distributivi (dettaglianti, grossisti, ecc.) ([1012]).

[1012] BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., pp. 98-99; SELLERI L., *Il budget d'esercizio*, cit., p. 148.

Fino a questo punto, il budget economico non riclassificato conterrà i seguenti dati:

Budget economico non riclassificato	
Provvigioni Imballaggi Pubblicità di prodotto Stipendi responsabili di prodotto Ricerche di marketing Pubblicità istituzionale d'azienda Stipendi personale uffici vendite Stipendi dirigente vendite	Ricavi di vendita totali

Come si può facilmente osservare, in virtù del fatto che il budget economico corrisponde ad un documento di sintesi, esso riporta al suo interno i totali evidenziati nei budget delle vendite e dei costi commerciali, identificati per origine, *"senza ulteriori ripartizioni riguardanti la destinazione del fattore"* ([1013]).

Budget della produzione: programma di produzione e budget dei costi produttivi

La programmazione delle vendite è il passo fondamentale per proseguire con il processo di elaborazione dei budget operativi; la conoscenza del volume di vendita programmato, infatti, è imprescindibile al fine di determinare l'ammontare di produzione necessario a rispettare la previsione/programmazione connessa al fatturato ([1014]).

Il budget dell'area produttiva ha lo scopo di determinare da una parte i volumi di produzione necessari a *"far fronte tempestivamente alle vendite previse per il futuro senza dovere accumulare scorte in volumi notevoli"* ([1015]), e dall'altra quello di determinare gli elementi di costo connessi a tale programma produttivo. Pertanto il budget in oggetto si compone di due documenti fondamentali: il programma della produzione e il budget dei costi produttivi.

Il collegamento tra il documento prospettico riferito alle vendite e quello riferito invece alla produzione passa attraverso un anello di congiunzione, dato dalle

[1013] AVI M. S., *Management accounting*, cit., p. 182.
[1014] "Una volta definito il budget dell'area mercato comprendente le previsioni sulle vendite vi è l'informazione principale per poter avviare la pianificazione del budget dell'area produttiva", BENCINI F., FERRAGINA F., FERRAGINA V., MANCARUSO M., *op. cit.*, p. 65; "La determinazione dei volumi di vendita attraverso la predisposizione del budget commerciale costituisce l'informazione fondamentale per la redazione del successivo budget della produzione", FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 342.
[1015] SELLERI L., *Il budget d'esercizio*, cit., p. 168.

informazioni relative alle scorte di prodotti finiti ([1016]). Infatti è facilmente comprensibile come la quantità programmata per la produzione possa non coincidere con quella stabilita per le vendite proprio in relazione al fenomeno delle rimanenze di magazzino dei beni prodotti dall'azienda ([1017]). Pertanto emerge la necessità di trovare un equilibrio, un coordinamento tra i programmi connessi alle vendite, alla produzione e alle scorte ([1018]).

Il *programma della produzione*, quindi, è strettamente connesso alla politica delle scorte di prodotti finiti. Quest'ultima non dipende esclusivamente dalle esigenze della domanda, bensì anche da necessità di natura interna, come ad esempio la capacità dei locali con funzione di magazzino, le preferenze dell'azienda in termini di immobilizzazione di capitale e l'obsolescenza dei prodotti ([1019]).

In riferimento alle suddette politiche di scorte, è possibile prevedere/programmare il volume di rimanenze iniziali e finali per l'esercizio al quale si riferisce il budget in elaborazione. Attraverso questa informazione, è possibile determinare come segue il volume di produzione programmato per tale periodo amministrativo:

Tabella 34 – Programma della produzione

	Prodotto A	Prodotto B
Volume di vendita programmato + rimanenze finali di prodotti finiti		
= fabbisogno di prodotto - rimanenze iniziali di prodotti finiti		
= volume di produzione programmato		

In relazione ai valori delle rimanenze finali e di quelle iniziali è importante segnalare come i primi corrispondano all'esito di un vero e proprio processo decisionale ([1020]) poiché rappresentano il livello di scorta che l'azienda in analisi desidera possedere

[1016] A tal proposito, anche Brusa: "La politica delle scorte di prodotti finiti, là dove il problema si pone, funge quindi da «trait d'union» tra programma delle vendite e programma della produzione", BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 105.
[1017] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 342. Gli autori giustamente puntualizzano come tale considerazione valga sostanzialmente per "le imprese che realizzano beni. La produzione e successiva erogazione di servizi non è compatibile con lo stoccaggio di un eventuale *surplus*: il carattere immateriale de servizio impedisce di fatto la creazione di scorte di prodotti finiti. In tali contesti il programma produttivo risulta strettamente collegato a quello commerciale", *ibid*.
[1018] WELSH G. A., *I budget*, cit., pp. 132-134. L'autore afferma inoltre che "se non si realizza questo equilibrio nel programmare questo triangolo di operazioni, molti altri aspetti del piano di profitto ne potrebbero avere pregiudizio", *ivi*, p. 134.
[1019] BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 105.
[1020] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 343.

al termine dell'esercizio di budget ([1021]), mentre i valori delle rimanenze iniziali rappresentano un dato definito in fase di redazione del preconsuntivo in quanto nell'istante in cui si elaborano le i budget operativi in questione *"non è ancora possibile rilevare un dato di rimanenza finale definitivo"* ([1022]) da utilizzare come valore di rimanenze inziali per l'esercizio successivo, cioè per l'esercizio di budget.

Come il programma delle vendite, anche quello della produzione, oltre che per singolo prodotto, può essere articolato per periodi infrannuali; a parere di chi scrive una simile configurazione è molto importante soprattutto per i manager addetti alle aree coinvolte in quanto se da una parte le vendite possono essere soggette, come già sottolineato, a fenomeni di stagionalità, dall'altra *"la produzione necessita di una maggiore stabilità nell'arco dell'anno per il pieno utilizzo della capacità produttiva"* ([1023]). In una tale situazione, quindi, se si è deciso di attuare una produzione a ritmo costante, si verificherà da una parte un progressivo accumulo di scorte di prodotti finiti nei mesi caratterizzati da una domanda più bassa, e dall'altra un parallelo decremento nei mesi di "alta stagione", quando vi è più elevata concentrazione delle vendite ([1024]). In questo modo si comprende facilmente come l'elaborazione del programma di produzione nella sua interezza non si sostanzi esclusivamente in un problema di programmazione dell'ammontare da produrre, bensì anche in un problema di *"distribuzione di tali quantità nei vari periodi"* ([1025]).

Una volta definita la quantità da produrre durante l'esercizio successivo, è possibile procedere con l'elaborazione del *budget dei costi produttivi*. All'interno di questo documento *"trovano rappresentazione e valutazione i costi relativi ai fattori produttivi"* ([1026]) che il management presume verranno utilizzati per realizzare la produzione di beni (o servizi) connessa al conseguimento degli obiettivi di budget.

Il budget dei costi produttivi, pertanto, annovera al suo interno tutte le voci connesse alle diverse tipologie di risorse utilizzate nel processo produttivo, come ad esempio le materie prime, la manodopera diretta, la manodopera indiretta, le utenze

---

[1021] BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 105.
[1022] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 343. Come ha sottolineato Brusa, dunque, il valore relativo alle rimanenze iniziali è "una stima e non una grandezza già nota [o decisa tramite un vero processo decisionale, a carattere "volitivo"] perché il budget si formula prima dell'inizio del periodo amministrativo contemplato dai programmi di gestione", BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 105.
[1023] COLLINI P., MIO C., *op. cit.*, p. 132.
[1024] BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 105.
[1025] *Ibid*.
[1026] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 344.

relative a servizi generali come energia elettrica e gas, gli ammortamenti, le manutenzioni, le spese ausiliarie, ecc.

È da notare come gli elementi di costo relativi ai materiali diretti e alla manodopera diretta corrispondano a dei costi tecnici o parametrici ([1027]), cioè dei costi che sono predeterminabili in rigorosamente sulla base di coefficienti tecnici di impiego dei fattori di produzione da cui essi promanano, in un momento successivo alla fissazione degli obiettivi di area produttiva ([1028]). D'altra parte, gli altri costi di produzione menzionati poco sopra (altresì detti *"costi generali industriali o di fabbricazione"* ([1029])) possono essere qualificati come discrezionali o vincolati ([1030]), dove per "discrezionale" si intende un costo sì riferibile ad uno specifico obiettivo gestionale, al quale però non è connesso tramite un vincolo tecnico di natura parametrica, e dove per "vincolato" si intende un elemento di costo condizionato da decisioni prese in passato, come ad esempio gli ammortamenti, o prese da soggetti che ricoprono ruoli di livello superiore (le conseguenze sul budget delle scelte di pianificazione strategica) ([1031]).

Al fine della valorizzazione dei costi parametrici di cui sopra ([1032]), uno strumento di primaria importanza è dato dall'utilizzo dei cosiddetti *costi standard*. Gli standard economici corrispondono a costi e ricavi determinati con riferimento a condizioni di gestione normalizzate ([1033]). Pertanto, i costi standard non sono né dei costi storici, né loro medie (o altre loro elaborazioni) ([1034]); al contrario, essi devono

---

[1027] BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 108; FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 345.
[1028] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 174.
[1029] BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 108.
[1030] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 345, BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 108.
[1031] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 174.
[1032] "Mentre per la categoria *sub a)* [materiali diretti e manodopera diretta] si possono calcolare i costi standard, per il raggruppamento *sub b)* non si può parlare di veri e propri costi standard, specie per le voci decisamente «fisse»", BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 109.
[1033] "Si definiscono standard economici i costi e i ricavi che vengono determinati con riferimento a condizioni di gestione «normali»", AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 18. Già nel Capitolo 5 di questo lavoro di tesi si è affermata la preferenza per l'utilizzo del termine "normalizzate" invece che "normali", in quanto questa scelta permetterebbe una miglior comprensione delle condizioni operative connesse alla definizione dei costi standard, anche perché questi ultimi sono suscettibili di varie configurazioni (realistici, potenziali, ottimistici) in funzione del livello di efficienza operativa considerata (infatti uno standard realistico "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 ottimisti sono determinato con riferimento a livelli di efficienza rispettivamente inferiori o superiori alla norma", AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 19), e quindi l'utilizzo del termine "normali" potrebbe essere foriero di equivoci.
[1034] BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 109. A tal proposito, "all'espressione *costo standard* correntemente è attribuito un differente contenuto; ad essi è stato dato il

essere elaborati *ad hoc* sulla base di cosiddette *"condizioni operative standard"* della gestione, concernenti la qualità dei prodotti, le modalità di svolgimento dei processi e le caratteristiche dei fattori da utilizzare lungo il processo produttivo ([1035]).

Gli standard economici ricoprono un duplice ruolo: da una parte rappresentano degli obiettivi da raggiungere, e dall'altra corrispondono anche a dei parametri di valutazione, fungendo così da strumento di controllo dei costi nell'analisi preventivo-consuntivo. È proprio questa loro natura duplice che fa sì che i costi standard vengano utilizzati per la valorizzazione del budget di produzione: senza di essi, infatti, esso *"perderebbe buona parte della sua affidabilità ed utilità"* ([1036]).

L'essenza dei costi standard risiede nel fatto che la loro fissazione prevede la determinazione dei cosiddetti livelli di prestazione, cioè dei precisi livelli di efficienza che i vari manager si impegnano a mantenere durante l'esercizio di budget ([1037]). Le opzioni percorribili sono sostanzialmente tre; si possono fissare infatti degli standard:

- *realistici*: fanno riferimento a condizioni regolari, normali, di svolgimento dei processi produttivi. In questo caso l'efficienza dei processi è considerata *"sufficientemente adeguata alla struttura*" ([1038]);
- *potenziali*: questi standard vengono determinati presumendo un livello di efficienza inferiore a quello normale ([1039]);
- *ottimistici*: altresì detti "ideali", corrispondono a condizioni operative superiori alla norma. A seconda del livello prestazionale "oltre norma" al quale vengono determinati i costi standard, essi si distinguono in convenienti (livelli di efficienza buoni, che comportano comunque qualche inefficienza) e ideali

---

significato di: 1. costo medio; 2. costo minimo; 3. costo previsto (storico rettificato); 4. costo normale; 5. costo conveniente; 6. costo ideale. Le prime tre categorie fanno riferimento a costi storici, medi, minimi ed opportunamente rettificati; esse non possono rappresentare costi standard, poiché si riferiscono ai contesti passati e non tengono conto delle variazioni eventualmente intervenute nel contesto di riferimento. I costi normali, convenienti ed ideali, costituiscono, invece, tre tipiche (corrette) espressioni di costo standard", SELLERI L., *Principi di contabilità industriale e per la direzione*, citato da FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 346. Si veda anche la nota successiva.

[1035] BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 109. Anche Selleri afferma che i costi standard "non derivano da medie di costi passati o da pure previsioni concernenti il futuro, ma sono configurati dopo aver studiato attentamente i processi d'impresa e l'ambiente nel quale essa opera", SELLERI L., *Principi di contabilità industriale e per la direzione*, citato da FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 346.

[1036] BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 109.

[1037] AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 19; BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 109.

[1038] SELLERI L., *Principi di contabilità industriale e per la direzione*, citato da FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 346.

[1039] AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 19.

(situazione di perfetta efficienza, secondo cui ogni spreco e inefficienza vengono eliminati completamente).

Nel momento in cui bisogna scegliere il livello di efficienza standard è necessario tenere in considerazione anche *"gli aspetti psicologici del problema"* ([1040]), e, in tal senso, soprattutto il valore motivazionale dei costi standard ([1041]). Gli standard, infatti, sono in grado di stimolare il personale d'azienda verso prestazioni migliori nella misura in cui essi rispettino la personalità ed i valori individuati in ciascun soggetto coinvolto ([1042]).

Quindi, date queste considerazioni, per calcolare gli standard di efficienza è necessaria la conduzione di precisi ed accurati studi *"del contesto ambientale e della situazione aziendale"* ([1043]). Una volta acquisite tali informazioni, è possibile procedere con le fasi che permettono la determinazione dei costi standard ([1044]):

1. *delimitazione dei centri di responsabilità*: attraverso questa fase da una parte si determinano le caratteristiche tecniche ed organizzative che contraddistinguono ogni centro, e dall'altra si perviene ad una *"chiara definizione degli ambiti di autonomia di responsabilità"* ([1045]);
2. *definizione delle condizioni operative standard*: durante questa fase si individuano le condizioni tecnico-operative che caratterizzano l'attività di un centro che possono concernere la qualità dei prodotti, il volume di produzione fisica nell'unità di tempo, i rapporti quantitativi fra i vari prodotti, la qualità dei fattori produttivi, il grado di efficienza degli operatori nell'adempimento di compiti ad essi affidati e le modalità di svolgimento dei processi produttivi

---

[1040] BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 110.
[1041] AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 19; BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 110.
[1042] AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 19. Al fine di incentivare il ruolo motivazionale dei costi standard, a parere di chi scrive è opportuno optare sì "per un livello standard «raggiungibile dagli operatori, ma a prezzo di un certo impegno»", rinunciando così al livello ideale "perché troppo elevato e spesso reputato dai soggetti irraggiungibile", così come anche ad un livello potenziale ("che si raggiungerebbe comunque e non darebbe luogo a particolari motivazioni") (BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 110); d'altra parte, è importante anche provvedere ad un monitoraggio regolare dei livelli di prestazione, in modo tale rendere gli standard sempre motivanti.
[1043] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 347. "La determinazione dei costi standard presuppone accurati studi di carattere *tecnico-organizzativo*, aventi per oggetto: le tecnologie da adottare; i metodi di lavoro da seguire; le quantità di materiali da impiegare, nonché gli scarti e gli «sfridi» tollerabili; i tempi di mano d'opera necessari per ultimare le lavorazioni; ecc.", BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 110.
[1044] AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., pp. 20-22.
[1045] *Ivi*, p. 20.

([1046]). Tali condizioni vengono definite standard se contraddistinte da sufficiente stabilità ([1047]);

3. *determinazione degli standard unitari, sia fisici che monetari*: durante questa fase si procede con l'identificazione della quantità standard di fattore produttivo al fine di ottenere una unità di prodotto finito ([1048]), oltre che all'identificazione del prezzo unitario standard, dove con questa locuzione si intende il prezzo di una unità di fattore produttivo. Entrambe queste due componenti *"rappresentano un obiettivo da raggiungere"* ([1049]), al fine di limitare se non addirittura eliminare gli sprechi nell'utilizzo dei fattori produttivi e di ottenere le risorse a prezzi convenienti.
4. *determinazione del costo standard*: il costo standard di ogni fattore produttivo è dato dal prodotto tra la quantità standard ed il prezzo standard per ogni fattore produttivo.

Una volta identificati i costi standard dei vari fattori produttivi "parametrici", si potrà procedere con la stesura del budget dei costi produttivi.

Come il budget dei costi commerciali, anche il documento in analisi va strutturato secondo il comportamento degli elementi di costo (variabili, fissi speciali e fissi comuni), oltre che per prodotto. Le informazioni contenute in questo prospetto, pertanto, saranno le seguenti: l'elenco analitico di tutti i fattori produttivi variabili, distinti per prodotto, esplicitando le quantità di fattore per ottenere una unità di prodotto, il prezzo unitario di ogni fattore produttivo, le quantità da produrre distinte per singolo prodotto (che derivano dal programma di produzione), il costo variabile unitario di produzione per singolo prodotto, il totale dei costi variabili produttivi per singolo prodotto, l'elenco analitico dei costi fissi speciali produttivi per ciascun prodotto, con annessi totale "parziale" (per prodotto) e totale complessivo, l'elenco analitico dei costi fissi comuni, ed il totale dei costi di produzione.

[1046] CODA V., *I costi standard nella programmazione e nel controllo della gestione*, cit., pp. 22-23.
[1047] AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 21.
[1048] Per quel che concerne la manodopera diretta tali standard unitari corrisponderanno da una parte al tempo impiegato dal personale addetto per produrre una unità di bene, e dall'altra al costo orario per questo stesso personale. Pertanto, si provvederà a determinare i cosiddetti "tempo standard di lavorazione" e "costo orario standard".
[1049] BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 111.

Il budget dei costi produttivi, pertanto, si struttura come segue:

Tabella 35 – Budget dei costi produttivi

COSTI VARIABILI DI PRODUZIONE						
Prodotto A		Q.tà di fattore per prodotto (q)	Prezzo unitario di fattore (p)	Costo variabile unitario	Quantità da produrre	Costo variabile totale
	Mat. prima 1 Mat. prima 2 Compon. X Compon. Y MOD Quota var. energia elet. prod. A ([1050])					
			Totale costi variabili unitari A		**Totale costi variabili A**	
Prodotto B		Q.tà di fattore per prodotto (q)	Prezzo unitario di fattore (p)	Costo variabile unitario	Quantità da produrre	Costo variabile totale
	Mat. prima 1 Mat. prima 2 Compon. X Compon. Y MOD Quota var. energia elet.					
			Totale costi variabili unitari B		**Totale costi variabili B**	
TOTALE COSTI VARIABILI DI PRODUZIONE						

[1050] Quello connesso all'energia elettrica è un costo particolare: esso è un costo semivariabile, composto da una quota fissa costituita dal canone fisso e da quota variabile indiretta. È proprio quest'ultimo aspetto che rende l'elemento negativo di reddito connesso all'energia elettrica particolare. Pertanto, nel caso in cui l'azienda in oggetto fosse monoprodotto, il parametro di ribaltamento del costo variabile in questione sarebbe diretto. Nel caso in cui, invece, l'azienda producesse più prodotti, come nell'esempio fornito in questa sede, sarebbe possibile installare particolari contatori capaci di evidenziare l'effettiva utenza per linea di prodotto. D'altra parte, questa soluzione potrebbe rivelarsi non conveniente, in quanto potrebbe richiedere dei tempi di set up o delle pause imposte per il settaggio dei contatori nella fase di passaggio da una linea produttiva all'altra. Pertanto, a livello operativo, sembra più conveniente allocare le utenze di energia elettrica a fini produttivi ai singoli prodotti tramite un parametro indiretto scelto accuratamente, in modo tale da recuperare il più possibile il collegamento tra l'elemento di costo in analisi (quota variabile di energia elettrica) e l'oggetto di costo (singolo prodotto). Ecco dunque spiegato il senso della voce "quota variabile di energia elettrica" presente nello schema di budget dei costi di produzione.

COSTI FISSI SPECIALI DI PRODUZIONE		
Prodotto A		Costo fisso speciale di produzione
	Manodopera Indiretta Stipendio caporeparto Ammortamento impianto Manutenzioni Altri costi fissi speciali	
Totale costi fissi speciali A		
Prodotto B		Costo fisso speciale di produzione
	Manodopera Indiretta Stipendio caporeparto Ammortamento impianto Manutenzioni Altri costi fissi speciali	
Totale costi fissi speciali B		
TOTALE COSTI FISSI SPECIALI DI PRODUZIONE		
COSTI FISSI COMUNI DI PRODUZIONE		
Manutenzioni generali Canone fisso energia elettrica Riscaldamento fabbricato Ammortamento fabbricato Stipendio capofabbrica Altri costi fissi comuni		
TOTALE COSTI FISSI COMUNI DI PRODUZIONE		
TOTALE COSTI DI PRODUZIONE		

Fonte: elaborazione da AVI M. S., *Management accounting*, cit., pp. 184-186; BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., pp. 108-119; FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., op. cit., pp. 344-350.

Budget degli acquisti

Il budget degli acquisti *"riguarda le materie prime dirette, le parti e i gruppi componenti del prodotto finito che si devono acquistare per potere realizzare le produzioni programmate"* ([1051]). Questo prospetto mette in luce l'effettiva necessità di fattori produttivi in termini di acquisto al fine di realizzare un certo programma di produzione, adeguando quest'ultimo alla previsione/programmazione connessa alle rimanenze di magazzino di fattori produttivi.

[1051] SELLERI L., *Il budget d'esercizio*, cit., p. 189.

Tabella 36 – Budget degli acquisti

Prodotto A		Q.tà di fattore per prodotto (1)	Programma di produzione (2)	Richiesta tot. di fattore (1 * 2)	-rim. Iniziali	+ rim. finali	Acquisti di fattore
	Mat. prima 1 Mat. prima 2 Compon. X Compon. Y						
Prodotto B		Q.tà di fattore per prodotto (1)	Programma di produzione (2)	Richiesta tot. di fattore (1 * 2)	-rim. Iniziali	+ rim. finali	Acquisti di fattore
	Mat. prima 1 Mat. prima 2 Compon. X Compon. Y						

Fino a questo punto, al budget economico non riclassificato si aggiungeranno i dati derivanti dal budget appena elaborato. Il documento in oggetto, quindi, conterrà i seguenti dati di sintesi (in corsivo quelli già rilevati in precedenza):

Budget economico non riclassificato

Provvigioni *Imballaggi* *Pubblicità di prodotto* *Stipendi responsabili di prodotto* *Ricerche di marketing* *Pubblicità istituzionale d'azienda* *Stipendi personale uffici vendite* *Stipendi dirigente vendite* Rimanenze iniziali prod. A Rimanenze iniziali prod. B Rimanenze iniziali mat. 1 Rimanenze iniziali mat. 2 Rimanenze iniziali comp. X Rimanenze iniziali comp. Y Acquisti mat. 1 Acquisti mat. 2 Acquisti comp. X Acquisti comp. Y Costo MOD Altra MOI Ammortamento impianti Ammortamento fabbricato Costo capi reparto Costo capo fabbrica Manutenzioni	*Ricavi di vendita totali* Rimanenze finali prod. A Rimanenze finali prod. B Rimanenze finali mat. 1 Rimanenze finali mat. 2 Rimanenze finali comp. X Rimanenze finali comp. Y

Energia elettrica produzione Riscaldamento fabbricato prod.	

Budget dei costi amministrativi e generali

I costi generali sono quegli elementi negativi di reddito che *"riguardano i servizi che supportano le attività delle differenti unità operative d'impresa"* ([1052]). Il budget dei costi amministrativi e generali (o anche solamente "budget dei costi generali") concerne pertanto l'area della direzione generale e lo staff dirigenziale, la gestione del personale addetto alle funzioni amministrative o generali (es. segreteria generale), le spese generali di funzionamento (ad esempio l'energia elettrica, l'acqua, la cancelleria, le spese telefoniche, gli ammortamenti, gli affitti, le consulenze tecniche) ([1053]).

Il denominatore comune dei costi che vengono inseriti nel budget operativo in oggetto è il fatto che essi sono prevalentemente discrezionali o vincolati, *"diversamente dalla produzione dove relativamente ingenti sono spesso i costi parametrici"* ([1054]). In virtù di queste loro peculiarità, il cui significato si è già avuto modo di spiegare in precedenza, per i costi generali non è possibile rintracciare un collegamento tecnico di natura parametrica che ne leghi l'ammontare al volume di attività. Per questo motivo, le modalità di programmazione dei costi in analisi non coinvolgono *"meccanismi tecnico-matematici che possano collegare, in modo «quasi meccanico» input di attività e costi*

[1052] SELLERI L., *Il budget d'esercizio*, cit., p. 208.

[1053] BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 126; FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 351; COLLINI P., MIO C., *op. cit.*, p. 134; AVI M. S., *Management accounting*, cit., p. 187. Sia Brusa che Fadda, Fontana e Garelli annoverano tra i costi di natura generale quelli connessi all'area di ricerca e sviluppo. A parere di chi scrive, nel caso in cui l'attività in questione ricopra un ruolo molto importante per l'azienda in oggetto, allora è consigliabile redigere un budget a sé stante. Nel caso in cui, invece, l'attività di ricerca e sviluppo, non fosse così determinante per l'impresa, si potrebbe scegliere di "tralasciare la stesura di un specifico budget operativo per rilevare, in modo diretto, il costo o il ricavo nel budget economico", AVI M. S., *Management accounting*, cit., p. 190. Inserire le poste connesse alla ricerca e sviluppo all'interno del budget dei costi amministrativi e generali non è una scelta condivisibile in quanto le poste inseribili in tale documento ("riguardano essenzialmente: a) gli stipendi del personale; b) le spese generali di funzionamento" , BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 126), hanno natura ed un ruolo nettamente differenti rispetto a quelli degli elementi reddituali connessi all'area di ricerca e sviluppo.

[1054] BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 126. Brusa sottolinea anche l'importanza di questo "denominatore comune", affermando che "la problematica che si affronta programmando l'attività di tali aree [quelle connesse al budget delle funzioni generali] è molto ampia e diversificata, per cui è poco suscettibile di generalizzazioni", *ibid*.

totali" ([1055]). La determinazione dei costi generali, infatti, coinvolge metodologie differenti. A tal proposito, si riconoscono due logiche fondamentali:

- *approccio incrementale*: questa è la logica "più tradizionale" seguita nell'elaborazione del budget dei costi generali ([1056]). Secondo l'approccio in questione, i dati programmati discendono in via diretta dai valori rilevati durante l'esercizio precedente, i quali poi vengono aumentati di un certo *quid* ([1057]), il cui ammontare tiene in considerazione gli sviluppi previsti nelle attività e quindi nei centri che generano i costi in oggetto, i mutamenti previsti nei mercati esterni, e l'inflazione ([1058]). Pertanto, a titolo d'esempio, i costi connessi al personale dovranno essere stimati considerando da una parte l'organico previsto per l'esercizio di budget e dall'altra le eventuali modifiche a livello di retribuzione; gli altri costi generali, come le spese telefoniche, le consulenze, i servizi postali, l'energia elettrica e così via, andranno invece stimati *"tenendo conto sia degli aumenti previsti nei volumi di servizi richiesti, sia deli aumenti previsti dei prezzi e delle tariffe"* ([1059]). A dispetto della sua semplicità operativa, questa metodologia di programmazione dei costi generali presenta non pochi risvolti negativi. In primo luogo l'approccio incrementale parte dall'accettazione del fatto che in passato il centro in questione abbia operato secondo efficacia ed efficienza massime, da una parte, e che tutte le attività svolte al suo interno siano indispensabili anche per l'esercizio di budgeting al fine di realizzare gli obiettivi fissati per il periodo amministrativo in oggetto ([1060]). In questo modo non vengono posti in discussione i livelli di efficacia/efficienza dell'esercizio precedente, come neppure le attività svolte dal centro, fatto questo che può far si non vengano segnalati (e quindi risolti) eventuali sprechi, disfunzioni ed inefficienze varie. La logica incrementale, inoltre, può portare ad un *"aumento dei costi generali nel tempo"* ([1061]).

[1055] AVI M. S., *Management accounting*, cit., p. 137.
[1056] SELLERI L., *Il budget d'esercizio*, cit., p. 209.
[1057] AVI M. S., *Management accounting*, cit., p. 138.
[1058] SELLERI L., *Il budget d'esercizio*, cit., p. 209; AVI M. S., *Management accounting*, cit., p. 138.
[1059] SELLERI L., *Il budget d'esercizio*, cit., pp. 209-210.
[1060] AVI M. S., *Management accounting*, cit., p. 139; SELLERI L., *Il budget d'esercizio*, cit., p. 211.
[1061] SELLERI L., *Il budget d'esercizio*, cit., p. 211.

- *approccio non incrementale*: un esempio di approccio non incrementale è il budget a base zero, già analizzato in precedenza ([1062]). Anche questa logica presenta dei punti a sfavore, come ad esempio la possibilità che una sua applicazione possa *"tradursi in un processo di programmazione piuttosto irrazionale"* ([1063]), non avendo il benché minimo collegamento con il trascorso dell'azienda.

A parere di chi scrive, la scelta ottimale consiste nel contemperamento delle due logiche appena esposte, al fine di *"recuperare gli elementi positivi presenti nelle varie metodologie evitando di incorrere negli svantaggi insiti nelle procedure contraddistinte da eccessiva «rigidità»"* ([1064]).

Date queste considerazioni, il budget dei costi amministrativi e generali si caratterizza per una struttura decisamente più semplificata rispetto al budget dei costi produttivi. Per comprendere ciò, basti pensare che i costi generali, proprio perché non parametrici, bensì discrezionali o vincolati, vengono *"trattati come costi fissi"* ([1065]), e quindi il budget in oggetto si sostanzia in un elenco analitico di costi amministrativi e generali che il management ritiene di dover sostenere nel periodo amministrativo considerato ([1066]).

Tabella 37 – Budget dei costi generali e amministrativi

COSTI GENERALI E AMMINISTRATIVI	
Stipendi personale amministrativo Stipendi personale dirigenziale Stipendi segreteria generale Spese postali amministrative Spese telefoniche amministrative Costi amministrativi diversi Affitto passivo ufficio amministrativo Consulenza tecnica commercialista Ammortamento arredo ufficio amministrativo Costo utilizzo software amministrativi Ammortamenti software e hardware amministrativi Manutenzioni computer amministrativi Costo studio contabilità per tenuta conti	
TOTALE COSTI GENERALI E AMM.	

Fonte: elaborazione da SELLERI L., *I budget d'esercizio*, cit., p. 212; AVI M. S., *Management accounting*, cit., p. 188.

[1062] A tal proposito, si rinvia al paragrafo a tale budget dedicato. Per le modalità operative, si rimanda alla dottrina (AVI M. S., *Management accounting*, cit., pp. 139-141; BERGAMIN BARBATO M., *op. cit.*, pp. 344-350; SELLERI L., *Il budget d'esercizio*, cit., pp. 211-218; *et alii*).
[1063] BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 129.
[1064] AVI M. S., *Management accounting*, cit., p. 141.
[1065] COLLINI P., MIO C., *op. cit.*, p. 134.
[1066] AVI M. S., *Management accounting*, cit., p. 187.

Anche in questo caso, i dati contenuti nel budget dei costi amministrativi e generali devono essere sintetizzati all'interno del budget economico, che così verrà a contenere i seguenti dati (in corsivo quelli inseriti durante le fasi precedenti):

Budget economico non riclassificato

Provvigioni	*Ricavi di vendita totali*
Imballaggi	*Rimanenze finali prod. A*
Pubblicità di prodotto	*Rimanenze finali prod. B*
Stipendi responsabili di prodotto	*Rimanenze finali mat. 1*
Ricerche di marketing	*Rimanenze finali mat. 2*
Pubblicità istituzionale d'azienda	
Stipendi personale uffici vendite	
Stipendi dirigente vendite	
Rimanenze iniziali prod. A	
Rimanenze iniziali prod. B	
Rimanenze iniziali mat. 1	
Rimanenze iniziali mat. 2	
Acquisti mat. 1	
Acquisti mat. 2	
Costo MOD	
Altra MOI	
Ammortamento impianti	
Ammortamento fabbricato	
Costo capi reparto	
Costo capo fabbrica	
Manutenzioni	
Energia elettrica produzione	
Stipendi personale amministrativo	
Stipendi personale dirigenziale	
Stipendi segreteria generale	
Spese postali amministrative	
Spese telefoniche amministrative	
Costi amministrativi diversi	
Affitto passivo ufficio amministrativo	
Consulenza tecnica commercialista	
Amm.to arredo ufficio amministrativo	
Costo utilizzo software amministrativi	
Amm.to software e hardware amministrativi	
Manutenzioni computer amministrativi	
Costo studio contabilità per tenuta conti	

Budget degli investimenti

Un altro budget operativo che ricopre un ruolo fondamentale è quello relativo agli investimenti. Esso riguarda *"tutte le operazioni poste in essere dall'azienda che comportano impieghi durevoli effettuati in relazione all'ottenimento di flussi di reddito futuri"* ([1067]). Il budget degli investimenti, pertanto, riguarda tutte quelle attività volte, ad esempio, nell'ambito dell'attività di produzione, ad ampliare la capacità produttiva attraverso l'acquisto di ulteriori impianti, nell'ambito dell'area commerciale,

[1067] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 352.

all'apertura di nuove filiali, all'acquisto di nuovi mezzi di trasporto ad uso commerciale, ad investimenti in pubblicità, nell'ambito dell'area amministrativa, all'apertura di nuove sedi amministrative, all'acquisto di nuovi sistemi hardware e software, nell'ambito dell'attività di ricerca e sviluppo, all'acquisto di attrezzature ed impianti per la ricerca, nell'ambito "finanziario", all'acquisizione di partecipazioni, titoli, ecc. ([1068]).

La genesi dei programmi di investimento non è di competenza esclusiva dei manager di determinate aree o funzioni d'azienda ([1069]), al contrario, il budget degli investimenti deriva dall'insieme delle istanze avanzate dalle singole unità operative ([1070]). Queste richieste devono essere poi valutate alla luce di aspetti tattici e strategici, come anche di aspetti economico-finanziari ([1071]).

Considerando che le voci di investimento rappresentano delle attività patrimoniali, il budget degli investimenti andrà sintetizzato all'interno del budget patrimoniale. Per questo motivo, al fine di favorire un confronto tra programmato e consuntivo, è importante che all'interno del sistema integrato che in questa sede si desidera presentare vi sia coerenza in termini sostanziali e formali tra le varie strutture e i vari strumenti via via utilizzati. Per questo motivo, è necessario che il budget degli investimenti venga strutturato in modo analitico sulla base della destinazione degli investimenti (a quale area aziendale sono diretti), oltre che per orizzonte temporale ([1072]). In altre parole, il documento in questione dovrà essere strutturato distinguendo gli investimenti di natura produttiva, da quelli destinati all'area commerciale, all'area amministrativa, all'area di ricerca e sviluppo e, infine, da quelli di natura patrimoniale.

Secondo queste considerazioni, il budget degli investimenti si struttura come segue (le voci inserite all'interno delle varie classi hanno valore meramente esemplificativo):

[1068] BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 132.
[1069] SELLERI L., *Il budget d'esercizio*, cit., p. 235.
[1070] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 353.
[1071] AVI M. S., *Management accounting*, cit., p. 143. Per un approfondimento delle tecniche volte a valutare la convenienza degli investimenti in questione, si rinvia a BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., pp. 131-137; FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, pp. 352-354; AVI M. S., *Management accounting*, cit., p. 143-149; *et alii*.
[1072] "La struttura del budget degli investimenti di esercizio mostra quindi una triplice dimensione: quella temporale, quella per aree di destinazione e quella per categorie omogenee d'investimenti", SELLERI L., *Il budget d'esercizio*, cit., p. 237. A parere di chi scrive, le prime due dimensioni sono quelle maggiormente rilevanti.

Tabella 38 – Budget degli investimenti

BUDGET DEGLI INVESTIMENTI	
Investimenti a lungo termine di natura produttiva: • impianti • fabbricati • attrezzature • terreni • costi pluriennali immateriali Investimenti a lungo termine di utilizzo commerciale • nuovi mezzi di trasporto a fini commerciali Investimenti a lungo termine di utilizzo amministrativo • arredi amministrativi • software amministrativo Investimenti di natura patrimoniale a breve termine • Titoli a breve termine • Partecipazioni a breve termine Investimenti di natura patrimoniale a lungo termine • Titoli a lungo termine • Partecipazioni a lungo termine	
TOTALE INVESTIMENTI D'AZIENDA	

Fonte: elaborazione da AVI M. S., *Management accounting*, cit., p. 189.

Pertanto, il budget patrimoniale viene alimentato come segue dalle informazioni di cui sopra:

Budget patrimoniale non riclassificato	
Impianti Fabbricati Attrezzature Terreni Costi pluriennali immateriali Mezzi di trasporto a fini commerciali Arredi amministrativi Software amministrativo Titoli a breve termine Titoli a lungo termine Partecipazioni a breve termine Partecipazioni a lungo termine	

Altri budget operativi

I budget operativi fin qui analizzati sono stati strutturati in modo tale da renderli "completi". In altre parole, la fase di elaborazione dei budget operativi potrebbe considerarsi conclusa nel con la loro redazione. C'è da dire però che esiste la possibilità di strutturare degli ulteriori budget operativi (che per facilità di comprensione d'ora in avanti verranno denominati come "sub-budget", così da distinguerli dai budget operativi

"principali" esposti fino a questo punto) che colgono singoli aspetti e singole componenti dei budget operativi fin qui analizzati.

Ad esempio, è possibile individuare il *budget delle rimanenze fisiche*, all'interno del quale verranno inserite le voci connesse alle rimanenze di elementi fisici, distinguendo i prodotti finiti dagli altri fattori produttivi (distinti ulteriormente al loro interno sempre per natura, quindi materie prime, componenti, semilavorati, ecc.). Il denominatore comune delle poste inserite in questo documento è proprio la loro natura fisica, oltre che il loro carattere di "rimanenza". Spesso il budget delle scorte di prodotti finiti viene redatto separatamente da quello connesso alle rimanenze fattori produttivi; a parere di chi scrive è preferibile integrare queste informazioni in un unico documento in virtù della loro omogeneità, anche se esse debbano essere opportunamente distinte all'interno del budget in questione stesso. Pertanto, il budget delle scorte e delle rimanenze fisiche verrà strutturato come segue ([1073]):

Tabella 39 – Budget delle rimanenze fisiche

BUDGET DELLE RIMANENZE FISICHE		
Prodotti finiti		
Prod. A	Rimanenze iniziali Rimanenze finali	
Prod. B	Rimanenze iniziali Rimanenze finali	
Fattori produttivi		
Materie prime		
Mat. 1	Rimanenze iniziali Rimanenze finali	
Mat. 2	Rimanenze iniziali Rimanenze finali	
Componenti		
Comp. X	Rimanenze iniziali Rimanenze finali	
Comp. Y	Rimanenze iniziali Rimanenze finali	

[1073] Si può prevedere anche una tempificazione per questo documento.

Il documento in questione, quindi, si sostanzia in una sorta di riepilogo, ovvero un budget utile soprattutto per semplificare l'attività di redazione del budget degli acquisti ([1074]). Infatti, per quanto sia necessario partire dal presupposto che tutte le componenti dei budget vengono programmate in sostanziale contemporaneità ([1075]), d'altra parte possedere un sub-budget ordinato e chiaro nella che, nella sua semplicità strutturale, permetta di evidenziare delle voci che saranno utili nella stesura del budget degli acquisti, è sicuramente di aiuto, consentendo esso infatti la possibilità di eseguire parte delle considerazioni (quelle annesse alle rimanenze di fattori produttivi fisici) in un prospetto a sé stante.

Nell'ambito del budget dei costi produttivi, è possibile redigere il *budget della manodopera diretta*. In questo documento verranno inserite tutte le voci connesse al personale diretto coinvolto nella produzione, al fine di evidenziare il fabbisogno in termini di ore e quindi il costo totale derivante dall'impiego della manodopera diretta. Questo documento dovrà essere strutturato tenendo presenti le varie fasi del processo produttivo al fine di ottenere il prodotto finito.

Tabella 40 – Budget della manodopera diretta

BUDGET DELLA MANODOPERA DIRETTA - PROD. A			
Fase	**Tempo (fraz. di ora)**	**Costo orario**	**Costo totale**
Fase #1			
Fase #2			
…			
TOTALE			

In tal modo sarà possibile conoscere il monte ore complessivo necessario, nonché il costo totale derivante da tale esigenza. Considerando inoltre il dato delle ore disponibili di lavoro per ogni addetto ([1076]), è possibile anche individuare la composizione dell'organico necessario ([1077]). Come il prospetto precedente, anche il

[1074] Una precisazione: le informazioni legate alle scorte di prodotti finiti sono riportate allo stesso modo nel programma delle vendite, che presenta una struttura molto semplice e chiara. Ecco perché qui si fa riferimento "soprattutto" al budget degli acquisti, che invece si caratterizza per una forma più complessa.

[1075] "Si fa notare come l'ordine di elaborazione [dei budget operativi] dia, a livello formale, del tutto casuale a fronte di una inter-relazione sostanziale – ormai evidenziata più volte – fra tutti i valori programmati. […] Ciò significa che, nella realtà, tutti questi valori devono essere programmati in contemporanea tenendo presenti le inter-connessioni individuabili fra i diversi costi e ricavi", AVI M. S., *Management accounting*, cit., p. 187.

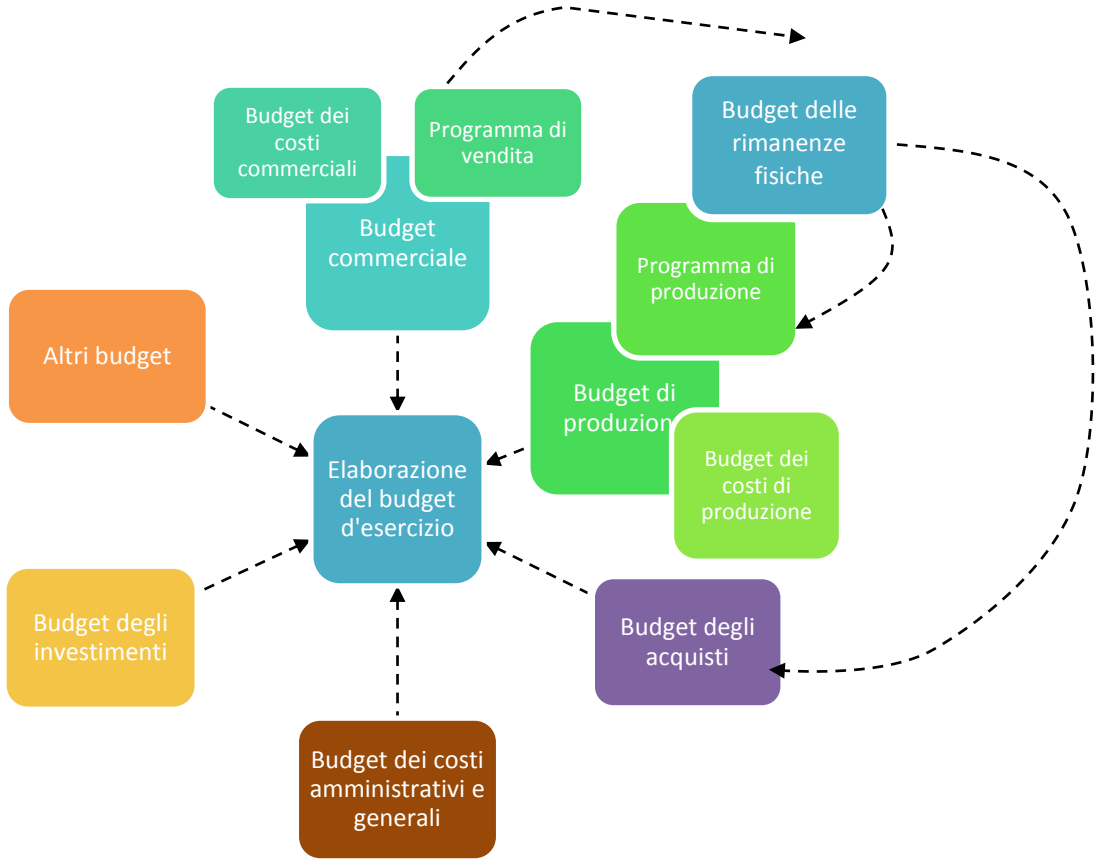
[1076] Spesso tale dato "deve però essere corretto verso il basso in considerazione dei tempi di preparazione, pause riconosciute per legge o accordi aziendali, assenteismo, sciopero, ecc.", BENCINI F., FERRAGINA F., FERRAGINA V., MANCARUSO M., *op. cit.*, p. 75.

[1077] "Difatti calcolando le ore di manodopera disponibili in media per un addetto potrà essere possibile dividere il numero complessivo delle ore-uomo per il numero di ore di presenza media per addetto in un

budget della manodopera diretta si sostanzia in un documento di riepilogo, capace di "semplificare" le operazioni di calcolo degli elementi da inserire nei budget operativi "principali" (in questo caso, in quello dei costi produttivi).

Come si può notare, anche questi sub-budget sono dei meri esempi di ciò che ogni azienda a seconda della propria struttura, della propria complessità e delle proprie caratteristiche di gestione può effettuare. Chiaro è che le imprese possono scegliere di elaborare i documenti analitici operativi che desiderano, tenendo presente che, nel caso in cui si sia *"in presenza di un componente di reddito, negativo o positivo, non caratterizzato da complessità"* ([1078]), è preferibile tralasciare la redazione di un budget operativo specifico, optando invece per una rilevazione diretta in calce al budget economico.

Figura 34 – Relazioni tra i sub-budget e i budget operativi



Nel grafico di cui sopra si è cercato di evidenziare le relazioni tra i sub-budget ed i budget operativi principali a cui essi sono connessi. È importante sottolineare però,

anno. Se le ore di presenza media per addetto fossero 1900 e in totale il fabbisogno monte ore-uomo fosse 10.000 servirebbero 5,3 FTE (*full time equivalent*) di unità di organico. Vale a dire circa 5 persone a tempo pieno e una a tempo parziale", *ibid*.

[1078] AVI M. S., *Management accounting*, cit. p. 190.

per favorire una corretta comprensione, che tutti i budget operativi sono interconnessi tra loro e per questo si influenzano vicendevolmente.

9. Fase 5 – Programmazione finanziaria

La fase di programmazione finanziaria può essere considerata *"l'ultimo passaggio tecnico della programmazione intesa in senso globale"* ([1079]), in quanto dopo la sua esecuzione è possibile stilare in via diretta i tre documenti che costituiscono il master budget (budget economico, patrimoniale e finanziario). Per la trattazione dell'argomento in questione in questa sede si è optato per l'analisi effettuata da Avi ([1080]).

Come fa fatto notare l'autrice, la redazione dei budget operativi non permette la completa stesura del conto economico e dello stato patrimoniale prospettici: per quel che concerne il primo, manca l'individuazione degli oneri finanziari, che a loro volta permettono di determinare le imposte e quindi l'utile per il periodo amministrativo di budget; per quel che concerne il secondo, invece, manca la determinazione dei debiti finanziari (dai quali dipende l'ammontare degli oneri finanziari). È importante sottolineare, inoltre, che i debiti finanziari possono essere determinati solo dopo aver definito il patrimonio netto, il cui ammontare dipende a sua volta dall'utile.

Date queste considerazioni, si comprende facilmente come alcune poste presenti sia nel conto economico che nello stato patrimoniale si caratterizzino per il fenomeno della circolarità. Questo fatto costituisce un ostacolo non da poco nel caso in cui si desideri stilare il master budget, in quanto il fenomeno in questione impedisce la quadratura del budget economico e di quello patrimoniale.

Apparentemente la questione sembra senza soluzione. Avi però ha esplicitato un espediente operativo che permette di superare il problema della circolarità delle poste: il cosiddetto *"congelamento delle fonti"*. Secondo questa metodologia il passivo ed il patrimonio netto vengono congelati, cristallizzati, cosa che non sta a significare un vero e proprio blocco di tali aggregati e delle voci che li compongono. Il congelamento delle fonti, infatti, sta sì a significare che gli aggregati in questione non possano subire modifiche, d'altra parte però non significa che l'azienda si esima dall'affrontare tutti gli impegni già assunti ([1081]).

[1079] AVI M. S., *Management accounting*, cit., p. 191.
[1080] *Ivi*, pp. 191-214.
[1081] "I mutui, ad esempio, si iscrivono provvisoriamente per un importo pari all'esercizio precedente, salvo che vi sia, ad esempio, una quota da rimborsare. In questa ipotesi, è evidente come il pagamento

Una volta congelate le fonti, sarà possibile determinare provvisoriamente gli oneri finanziari, e quindi le imposte e l'utile per il periodo amministrativo di budget. Grazie a queste informazioni, quindi è possibile redigere un budget patrimoniale provvisorio. Nel caso in cui gli aggregati di passivo e patrimonio netto quadrassero con la sommatoria delle attività, ciò starebbe a significare che i programmi reddituali e patrimoniali per l'esercizio di budget sono fattibili in termini finanziari, in quanto le fonti già presenti in azienda sono sufficienti a far fronte a tali programmi. Nel caso contrario, più frequente, secondo cui l'ammontare delle attività superi il valore totale di passivo e patrimonio netto, allora l'implementazione dei programmi di budget necessita il reperimento di ulteriori fonti. Perciò, in tal caso, si dovrà procedere dapprima con l'identificazione dello squilibrio finanziario provvisorio, dato dalla differenza tra i due ammontari, e poi la definizione delle priorità assegnate alle varie fonti di finanziamento poste al vaglio al fine di colmare tale squilibrio.

A tal proposito, Avi ha sottolineato che la scelta tra le varie fonti di finanziamento non dipende solo dalla definizione della loro scala di priorità, bensì anche dalle *"esigenze di equilibrio statico aziendale"* ([1082]), che fanno riferimento a quegli indici finanziari stabiliti in sede di programmazione.

Una volta definite le fonti che permettono di fronteggiare lo squilibrio finanziario, si possono definire i debiti, che determinano gli oneri finanziari che, a loro volta, determinano imposte ed utile; in questo modo si perviene al pareggio dei budget economico e patrimoniale provvisori ([1083]). Può accadere che la quadratura dei due budget non avvenga al primo tentativo di identificazione delle fonti di finanziamento da utilizzare nel periodo di budget. Può essere necessario, dunque, procedere con ulteriori tentativi volti a rivedere le tipologie e gli ammontari connessi alle fonti di finanziamento prima di ottenere la quadratura dei prospetti in questione, per poi proseguire con le fasi successive. Infatti, come ha affermato Brusa, il budget economico (come anche quello patrimoniale) di partenza può dover essere corretto nel momento in cui emergano problemi di fattibilità finanziaria ([1084]), cioè nel momento in cui si verifichi uno squilibrio in quest'area. Il processo di consolidamento dei budget, infatti,

---

della quota annua cada regolarmente attuato. Il mutuo congelato non sarà quindi pari all'importo iscritto nel bilancio di chiusura dell'anno precedente bensì identificherà il valore finale decurtato dalla rata rimborsabile nell'esercizio oggetto di programmazione", AVI M. S., *Management accounting*, cit., p. 191.

[1082] AVI M. S., *Management accounting*, cit., p. 194.

[1083] A tal proposito, si osservi l'esempio numerico proposto da Avi (*ivi*, pp. 196-214).

[1084] BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 138.

"non è quasi mai unitario e lineare; spesso si impongono, in corso d'opera, molteplici correzioni, revisioni o rielaborazioni che rendono tale fase particolarmente lunga e complessa" ([1085]).

Infine, come ha sottolineato Avi, l'ultima fase della programmazione finanziaria consiste nella redazione del rendiconto attraverso l'elaborazione dei valori connessi ai flussi moneta. Questo passaggio è fondamentale in quanto permette l'identificazione di un eventuale squilibrio finanziario dinamico tra fonti e fabbisogni ricorrenti (nel caso in cui questa ipotesi si verificasse, sarebbe necessario rivedere tutti i programmi precedentemente elaborati) che, nel caso si verificasse, renderebbe necessaria un'ulteriore revisione dei programmi.

In conclusione, si può dunque affermare che l'ultima fase del processo di budgeting, rappresentata dall'elaborazione dei tre documenti che compongono il master budget, necessita in via assoluta lo svolgimento della programmazione finanziaria, perché, come si è visto dalle considerazioni appena effettuate, solo attraverso questa fase è possibile pervenire alla quadratura del budget economico e patrimoniale, e quindi alla loro struttura definitiva.

10. Fase 6 – Elaborazione del budget economico, del budget patrimoniale e del budget finanziario

I vari budget operativi fin qui analizzati riguardano specifiche aree della gestione d'azienda. Al fine di fornire al management una visione d'insieme *"delle prospettive di funzionamento dell'azienda"* ([1086]), questi budget "settoriali" necessitano di un processo di consolidamento attraverso il quale si perviene alla redazione dei tre documenti amministrativi che compongono il master budget: il budget economico, il budget patrimoniale ed il budget finanziario.

È importante sottolineare come il master budget non sia sottoposto ad alcun obbligo di natura formale e per questo motivo esso può essere strutturato nel modo che più si preferisce. D'altra parte, la redazione di ogni documento coinvolto in un sistema di controllo di gestione dovrebbe avvenire in modo tale che esso risulti funzionale al processo decisionale, e quindi da consentire delle valutazioni di vario tipo. I documenti prospettici sono utili sì per fissare degli obiettivi per il periodo amministrativo successivo, ma essi costituiscono anche, come si avrà modo di vedere nel Capitolo 7, la base per la cosiddetta analisi delle variazioni, che valuta gli scostamenti tra dati

[1085] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 355.
[1086] BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 137.

consuntivi e dati programmati. Pertanto, considerando che i dati consuntivi si presentano in una determinata forma, ovvero quella del bilancio d'esercizio strutturato in tre documenti (conto economico, stato patrimoniale e rendiconto finanziario), è necessario che, al fine di attuare un confronto corretto tra dati coerenti ed omogenei, anche i dati prospettici presentino la stessa forma, oltre che la stessa sostanza. Date queste considerazioni, si comprende come il master budget debba riprendere la configurazione adottata per la redazione del bilancio d'esercizio, cioè una struttura tripartita composta dal budget economico, da quello patrimoniale e quello finanziario.

Budget economico

Il budget economico *"nasce dal consolidamento dei componenti economici di reddito, positivi e negativi, programmati per il periodo di riferimento"* ([1087]). Questo documento, quindi, consiste in un riepilogo dei vari costi e ricavi programmati ed evidenziati nei budget operativi ([1088]). Pertanto il budget economico ed il suo omologo consuntivo in termini formali non presentano alcuna differenza; ciò che tra essi diverge è solo la sostanza: il primo contiene dati prospettici, mentre il secondo presenta dati consuntivi ([1089]).

Vista la profonda vicinanza tra il budget economico ed il conto economico consuntivo, chiaro è che, per i motivi di coerenza e di omogeneità di cui sopra, il documento prospettico in oggetto preveda una strutturazione del tutto coerente a quanto già affermato per prospetto di bilancio. Come il conto economico *ex post*, il budget economico dapprima verrà redatto a sezioni contrapposte e, successivamente, sarà oggetto di riclassificazione proprio per gli stessi motivi per cui si procede con tale fase anche per il conto economico consuntivo ([1090]). Una volta riclassificato il budget

[1087] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 355.
[1088] BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 137.
[1089] "La forma dei due documenti, però, è identica tanto che, in assenza di informazioni riguardanti il periodo di riferimento, non è possibile comprendere se il documento analizzato sia un budget economico oppure una parte costituente il bilancio di esercizio", AVI M. S., *Management accounting*, cit., p. 215.
[1090] *Ibid*. Questo concetto apparentemente ovvio, non sembra avere una giusta diffusione in dottrina; molti autori, infatti, in fase di budgeting non sottolineano l'importanza della coerenza tra gli schemi utilizzati per i dati consuntivi e per quelli programmati (si veda ad esempio, per quel che concerne il budget economico, BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., pp. 138-140; FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 256, SELLERI L., *Il budget d'esercizio*, cit., pp. 275-279). Essi spesso si limitano a elencare le possibili strade percorribili in termini di strutture dei documenti di budget, senza sottolineare il profondo collegamento con quelle già utilizzate in sede di consuntivazione. A parere di chi scrive questa mancanza è capace di minare il sistema di controllo di gestione stesso: come sarebbe possibile, infatti, procedere con la necessaria fase del confronto consuntivo-programmato se i due schemi che contengono i dati necessari presentano aggregazioni differenti?

economico, sarà possibile effettuare delle analisi sia in termini statici che dinamici, utilizzando gli strumenti già presentati nei capitoli 3 e 4 ([1091]).

Spesso il budget economico "globale" può essere accompagnato da conti economici prospettici che evidenzino i *"risultati economici infra-annuali"* ([1092]), avendo quindi come periodo di riferimento un arco temporale inferiore all'anno (ad esempio, il mese, il trimestre, il quadrimestre, ecc.). Anche per questi conti economici di più breve gettata valgono le stesse considerazioni in relazione alla riclassificazione già effettuate in precedenza. D'altra parte, dato che spesso molti elementi reddituali risultano assenti nei budget economici parziali in oggetto, allora *"l'attenzione viene focalizzata sull'attività caratteristica, con la conseguenza che [...] il reddito evidenziato è, in realtà, solo il reddito operativo della gestione caratteristica"* ([1093]). Chiaro è che questi documenti parziali *"vanno sempre ricollegati, quali parti di un tutto, all'esercizio generale"* ([1094]), sottolineando comunque come essi non potranno presentare al loro interno, per ovvi motivi, le poste connesse agli oneri finanziari e alle imposte connessi al periodo a cui si riferiscono ([1095]).

Budget patrimoniale

Il budget patrimoniale annovera al suo interno tutte le voci che evidenziano la situazione del patrimonio al termine di un certo esercizio di budget, definendo la *"determinazione qualitativa e quantitativa del capitale d'esercizio"* ([1096]). Il documento in questione si sostanzia un uno stato patrimoniale preventivo, riferito *"alla data di chiusura del periodo di budget (cioè di solito al 31 dicembre)"* ([1097]).

In relazione al budget patrimoniale e alla sua forma, valgono le medesime considerazioni effettuate per il budget economico: il documento patrimoniale prospettico dovrà essere stilato dapprima a sezioni contrapposte e successivamente dovrà essere riclassificato coerentemente alla struttura scelta per lo stato patrimoniale consuntivo, così da consentire anche le analisi statiche e dinamiche già trattate nel capitolo 3 e 4 di questo lavoro di tesi.

[1091] AVI M. S., *Management accounting*, cit., p. 215.
[1092] SELLERI L., *Il budget d'esercizio*, cit., p. 275.
[1093] AVI M. S., *Management accounting*, cit., p. 215.
[1094] SELLERI L., *Il budget d'esercizio*, cit., pp. 275-277.
[1095] "Per questo, i budget economici quadrimestrali, trimestrali, mensili, ecc.., sono, quasi sempre, documenti parziali che evidenziano solo il reddito connesso all'attività tipica aziendale connessa al periodo temporale considerato", AVI M. S., *Management accounting*, cit., p. 216.
[1096] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 358.
[1097] BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 154.

Al contrario del budget economico, per il budget patrimoniale non è agevole, una articolazione su periodi infrannuali. Eccezion fatta per quelle aziende che per legge devono redigere bilanci semestrali ([1098]), a meno che non si replichino le loro metodologie anche all'interno delle aziende per le quali questo obbligo non sussiste, la difficoltà maggiore deriva dalla connessione tra il documento di conto economico e quello patrimoniale. Da ciò deriva infatti che, non potendo strutturare i vari budget economici parziali in modo completo, non è possibile neppure determinare l'utile parziale, informazione necessaria alla quadratura del documento patrimoniale del sottoperiodo in questione ([1099]).

Budget finanziario

Il budget finanziario analizza *"l'aspetto finanziario dei programmi d'esercizio"* ([1100]) e consente un raffronto tra le fonti e gli impieghi programmati ([1101]). Dal punto di vista formale il budget finanziario è strutturato al pari di un rendiconto finanziario in termini di liquidità ([1102]). Come già spiegato per il budget economico e per quello patrimoniale, è fondamentale che il budget finanziario si strutturi allo stesso modo del suo omologo consuntivo; pertanto, onde evitare spiacevoli ridondanze, si rinvia al Capitolo 4 dove è stato analizzato il rendiconto finanziario.

[1098] "… in quanto, in questa tipologia di aziende, vi è una strutturazione contabile che consente la redazione, quanto meno, di un conto economico e stato patrimoniale riguardante i primi sei mesi di attività", AVI M. S., *Management accounting*, cit., p. 216.

[1099] *Ibid*. Bencini, Ferragina F., Ferragina V. e Mancaruso in relazione della dinamica prospettica di patrimonio netto, e più precisamente a proposito della tempificazione del prospetto in analisi, affermano che uno dei fattori da considerare consiste nell'allocazione del risultato di esercizio. A tal proposito gli autori sostengono che, sia importante considerare "il legame fra il conto economico e lo stato patrimoniale. Per ciascun mese sarà stato definito un budget economico (come indicato nei paragrafi precedenti); questo indicherà un risultato economico che dovrà essere riportato all'interno dello stato patrimoniale nella sezione del patrimonio netto" (BENCINI F., FERRAGINA F., FERRAGINA V., MANCARUSO M., *op. cit.*, p. 150). Osservando i "paragrafi precedenti" menzionati in questo estratto, non è possibile rintracciare alcuno schema di budget economico strutturato su periodi infrannuali, bensì solo i budget operativi che in esso vengono sintetizzati presentano una tempificazione (cosa peraltro proposta anche nel presente capitolo). Pertanto gli autori propongono sì una articolazione del budget patrimoniale su periodi infrannuali, ma non ne spiegano nel dettaglio l'origine, non proponendo quindi una soluzione alla problematica presentata in precedenza, ovvero quella connessa alla definizione di utili "d'esercizio" relativi a periodi più brevi dell'anno.

[1100] BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 143. "Il budget finanziario è lo strumento attraverso il quale si attua e rappresenta la programmazione delle entrate e delle uscite che derivano congiuntamente dalla gestione economica e dalle implicazioni patrimoniali", BENCINI F., FERRAGINA F., FERRAGINA V., MANCARUSO M., *op. cit.*, p. 128.

[1101] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 357.

[1102] AVI M. S., *Management* accounting, cit, p. 216; FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 357.

È importante che il budget finanziario sia articolato su periodi infrannuali ([1103]), evidenziando così i flussi relativi alle poste contabili; in caso contrario sarebbe difficile gestire efficacemente ed efficientemente la finanza d'azienda ([1104]). In relazione all'arco temporale considerato in questi budget finanziari "parziali", si può affermare che la loro capacità informativa sia *"inversamente proporzionale al numero di settimane in relazione alle quali si determinano i flussi"* ([1105]). D'altra parte, la possibilità di redigere dei rendiconti prospettici a così breve gettata dipende da una parte dal periodo temporale di riferimento dei budget economico e patrimoniale parziali, e dall'altra dalla completa chiusura di questi documenti ([1106]). Non è necessario, pertanto, ripetere ulteriormente le considerazioni effettuate in precedenza in merito a questo concetto.

11. Pianificazione e *business plan*: cenni

Fino a questo punto si è analizzato il master budget, espressione dei programmi elaborati dalla direzione per il periodo amministrativo successivo. Come si è già avuto modo di osservare, una delle fasi che compongono il processo di budgeting è quella connessa all'acquisizione degli input informativi dalla pianificazione strategica. Pertanto, si può affermare che il master budget interpreti il piano strategico ([1107]), altresì detto *business plan*.

Il *business plan* rappresenta uno strumento capace di evidenziare e quantificare le strategie di un'impresa; esso infatti è un documento che *"definisce e riepiloga il progetto imprenditoriale, le linee strategiche, gli obiettivi e le valutazioni di natura economica, patrimoniale e finanziaria"* ([1108]). Pertanto, questo documento fa sì che la direzione aziendale, dopo aver definito la strategia globale d'azienda, la espliciti e la traduca in linee guida.

[1103] Bencini, Ferragina F., Ferragina V. e Mancaruso sostengono che il budget finanziario si sostanzi in un "«rendiconto finanziario prospettico» con articolazione mensile" (BENCINI F., FERRAGINA F., FERRAGINA V., MANCARUSO M., *op. cit.*, p. 128). Come si vedrà di seguito, non è del tutto corretta questa affermazione. La tempificazione del budget finanziario, infatti, può avere un arco temporale differente (quindici giorni, mese, bimestre, quadrimestre), a seconda di ciò che il management preferisce, ma soprattutto a seconda delle possibilità accordate dalla chiusura dei documenti di budget economico e patrimoniale.

[1104] AVI M. S., *Management accounting*, cit, p. 216.

[1105] *Ibid*.

[1106] "In altre parole, la stesura, ad esempio, di un rendiconto completo quindicinale […] prevede la chiusura dei conti ogni 15 giorni", *ivi*, p. 217.

[1107] GUZZETTI E., *Il master budget. Un metodo semplice e pratico per la pianificazione e il controllo operativo*, Franco Angeli Editore, Milano, 2000, p. 17.

[1108] TULLIO A., *Dall'analisi del bilancio al budget: tecniche operative di controllo di gestione*, cit., p. 128.

L'orizzonte temporale di un *business plan* dipende sostanzialmente dalle peculiarità dell'azienda che lo redige: dal settore di appartenenza, dalla sua realtà organizzativa, dal grado di concorrenza, e da ulteriori fattori di natura esogena ed endogena ([1109]); generalmente il *business plan* si estende fino a 3 o 5 anni ([1110]).

Il *business plan* contiene in genere le informazioni connesse al quadro generale di evoluzione dell'economia dell'ambiente in cui l'impresa in analisi è inserita (economia nazionale ed internazionale), alle variabili economiche e finanziarie che ne possono influenzare l'attività, e alla strategia globale che la direzione ha elaborato per la realtà imprenditoriale stessa ([1111]). Pertanto, all'interno del documento in questione, saranno riportati i dati connessi al progetto imprenditoriale (obiettivi, modalità di implementazione), l'analisi del mercato, il piano delle vendite (con esplicitazione dei prodotti, dei mercati, ecc.), la struttura organizzativa dell'impresa (risorse, costi, progetti), le risorse tecnologiche, la struttura produttiva, le previsioni economiche, patrimoniali e finanziarie, e così via ([1112]).

La stesura del *business plan* è fondamentale al fine di poter redigere dei master budget e quindi dei budget settoriali corretti, efficaci ed efficienti, ma soprattutto al fine di fornire delle linee guida per il processo di budgeting. D'altra parte, la redazione del documento in questione è utile anche perché una focalizzazione solo sul breve termine e sui risultati prospettati per questo orizzonte temporale può portare a non evidenziare degli eventuali segnali negativi per l'azienda sul lungo termine. Inoltre, la complessità e la dinamica caratterizzano sempre di più l'ambiente in cui operano le imprese fanno sì che esse si debbano dotare in via assoluta di una pianificazione strategica, come bussola

---

[1109] *Ibid*.

[1110] BALDUCCI D., *La valutazione dell'azienda*, Edizioni FAG, Assago Milano, 2006, p. 231; "In genere si predilige un periodo minimo di tre anni", TULLIO A., *Dall'analisi del bilancio al budget: tecniche operative di controllo di gestione*, cit., p. 128; ".. la prassi più diffusa è quella di generare piani su base triennale", BINDA L., *La comunicazione economico-finanziaria e le nuove tecnologie*, Franco Angeli Editore, Milano, 2008, p. 118.

[1111] TULLIO A., *Dall'analisi del bilancio al budget: tecniche operative di controllo di gestione*, cit., p. 128

[1112] BALDUCCI D., *La valutazione dell'azienda*, cit., p. 232; TULLIO A., *Dall'analisi del bilancio al budget: tecniche operative di controllo di gestione*, cit., p. 128. In relazione al contenuto del business plan: "…deve essere molto curato nel contenuto e nella forma di presentazione. Le informazioni devono essere precise e, al contempo, trasmettere un senso di ottimismo e di entusiasmo. […] Il piano deve avere un taglio professionale", FORD B. R., JAY M. BORNSTEIN, PRUITT P. T., *Come si prepara un business plan. La guida Ernst & Young*, Tecniche Nuove, Milano, 2008, p. 6. Per un approfondimento del business plan e delle fasi necessarie alla sua elaborazione e strutturazione, si rinvia a D'ONOFRIO M., *op. cit.*, pp. 17-48, *et alii*.

indispensabile affiche sappiano destreggiarsi in un ambiente in continuo mutamento ([1113]).

In conclusione, è importante sottolineare come da una parte certamente il master budget ed i budget settoriali che lo compongono necessitano della guida della pianificazione strategica, dall'altra *"il business plan senza il budget rischia di finire in un cassetto"* ([1114]), poiché il piano strategico, in assenza di una coerente attività di programmazione, si tradurrebbe in un mero documento pro forma, senza alcuna valenza effettiva.

12. Conclusioni

Nel presente capitolo si è presentato il processo di budgeting, analizzando anche le sue implicazioni in termini operativi. Ciò che è emerso, però, è anche la necessità di utilizzare precise strutture per il documento in oggetto, e soprattutto per i tre prospetti che lo compongono (budget economico, patrimoniale e finanziario). Il sistema integrato di controllo di gestione che in questa sede si desidera delineare, infatti, impone che le sue componenti siano perfettamente interrelate, nonché coerenti tra loro sia in termini formali che in termini sostanziali. Sono attraverso utilizzo di determinati schemi per l'esposizione dei prospetti che compongono il master budget, infatti, è possibile procedere con una delle fasi fondamentali del sistema stesso, ovvero quella del confronto tra dati programmati e dati consuntivi, peraltro oggetto del capitolo seguente.

[1113] "C'è inoltre un nuovo insieme di problemi che riguardano l'azienda, come l'erosione dei confini nazionali, la liberalizzazione, la crescita rapida delle comunicazioni, l'avanzamento della tecnologia e i flussi globali di capitale. Questi aspetti possono essere trascurati sul breve periodo, ma possono avere gravi ripercussioni se vengono trascurati troppo a lungo. Dovrebbe ormai essere chiaro che non concordiamo con il dogma secondo cui il «mondo sta cambiando così rapidamente che i miei piani diventano subito obsoleti, per cui non vale la pena preoccuparsene». È proprio questo cambiamento rapido che rende la pianificazione essenziale", STUTELY R., *Il business plan*, Pearson Education Italia, Milano, 2005, p. 6.

[1114] GUZZETTI E., *op. cit.*, p. 17.

Capitolo 7 – Confronto tra valori programmati e valori consuntivi: l'analisi degli scostamenti

1. Introduzione

Nel capitolo precedente si è avuto modo di sottolineare ancora una volta il profondo collegamento esistente tra l'attività di programmazione/pianificazione e quella di controllo: da una parte la definizione degli obiettivi e delle azioni da intraprendere ha senso solo nel caso in cui sia predisposto un sistema capace di controllare i risultati effettivamente conseguiti, dall'altra questo sistema di controllo è significativo nel caso in cui siano stati definiti gli obiettivi e le linee d'azione di cui sopra. Nel Capitolo 6, quindi, si è affermata non solo la stretta connessione tra programmazione e controllo, ma anche la loro effettiva complementarietà ([1115]). Pertanto, *"il concetto di controllo, inteso quale verifica, è insito nella nozione stessa di sistema integrato di analisi/programmazione"* ([1116]). Ciò potrebbe sembrare in contrasto con quanto affermato nel Capitolo1 in merito alla derivazione della parola "controllo" diffusa nella prassi e scelta in questa sede, cioè quella secondo cui il termine in questione coinciderebbe con il significato di governo e guida, lasciando invece le azioni di verifica, ispezione e vigilanza all'attività di auditing. In verità, in primo luogo si è già avuto modo di sottolineare come l'azione di controllo si orienti ai risultati, mentre quella di auditing alle procedure ed ai comportamenti ([1117]), ed è proprio al confronto fra risultati ed obiettivi che si intende far riferimento in questa sede. In secondo luogo il controllo tra le mete stabilite ed i risultati effettivamente conseguiti non è volto alla *"«criminalizzazione» dell'operato del management aziendale"* ([1118]), quanto invece alla ricerca di dati informativi necessari ad "aggiustare il tiro" dei vari responsabili, come si vedrà di seguito.

Pertanto, quella del controllo tra consuntivo e programmato, è una fase assolutamente indispensabile all'interno del sistema integrato di controllo di gestione. Essa infatti rappresenta il momento in cui si tirano le fila del sistema nella sua interezza,

---

[1115] SELLERI L., *Il budget d'esercizio*, cit., p. 37.
[1116] AVI M. S., *Management accounting*, cit., p. 221.
[1117] POPOLI P., *op. cit.*, p. 18; AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 11. Il controllo, quindi, si discosta dalla definizione di stampo burocratico "consistente nella verifica del rispetto di determinate regole, bensì eleva il controllo stesso a principale strumento di guida della gestione" (BADIA F., *op. cit.*, p. 168).
[1118] AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 401.

sia in termini sostanziali che in termini formali. Per quel che concerne il primo aspetto, la sostanza, il controllo tra obiettivi e risultati consente di osservare ciò che concretamente è stato compiuto, nonché l'eventuale discrasia con le mete prefissate. Per quel che concerne invece il secondo aspetto, cioè la forma, è importante sottolineare che la fase in questione ha successo (ma anche senso) solo nel caso in cui le strutture utilizzate per dare rappresentazione quantitativa ai dati programmati e consuntivi (rispettivamente il budget e il bilancio d'esercizio) sia omogenee e coerenti; in caso contrario si arriverebbe a non poter proprio svolgere questo tipo di controllo e il segnale sarebbe pertanto chiaro: si renderebbe necessaria una revisione delle strutture utilizzate all'interno del sistema di controllo implementato ed un'azione di armonizzazione ([1119]).

Sin da queste prime considerazioni si comprende facilmente l'importanza della fase oggetto del presente capitolo, cioè l'analisi delle variazioni tra dati consuntivi e dati programmati.

2. L'analisi degli scostamenti: aspetti generali

L'analisi degli scostamenti, altresì detta analisi delle variazioni, delle varianti o delle varianze ([1120]), corrisponde ad *"una delle fasi conclusive del processo di controllo di gestione*" ([1121]) e si sostanzia in uno *"strumento tecnico-contabile di scomposizione delle differenze"* ([1122]) tra gli obiettivi prefissati ed i risultati concretamente ottenuti.

Pertanto, questo tipo di analisi di basa sulla *"contrapposizione fra valori consuntivi e valori programmati"* ([1123]), permettendo in tal modo di comprendere in che misura sono state raggiunte tali mete dall'impresa e dalle parti che la compongono.

L'analisi degli scostamenti è utile a numerosi scopi; essa viene utilizzata, ad esempio per *"seguire l'andamento della gestione aziendale"* ([1124]) e comprendere le cause di un eventuale mancato raggiungimento degli obiettivi prefissati. L'individuazione delle differenze tra risultati attesi e reali, in particolar modo quelle

---

[1119] Anche Brusa afferma che "perché il confronto tra budget e consuntivi risulti efficace, occorre che vi sia sufficiente omogeneità tra i rispettivi dati, sia dal punto di vista della forma di rappresentazione, sia da quello dei valori accolti nei rendiconti periodici di controllo", BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 173.
[1120] Cfr. COLLINI P., MIO C., *op. cit.*, p. 160; BERGAMIN BARBATO M., *op. cit.*, p. 195, QUAGINI L., *Business intelligence e knowledge management. Gestione delle informazioni e delle performances nell'era* digitale, Franco Angeli Editore, Milano, 2004, p. 33, *et alii*.
[1121] QUAGINI L., *op. cit.*, p. 33.
[1122] COLLINI P., MIO C., *op. cit.*, p. 160.
[1123] AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 28.
[1124] DE LUCA A., "L'analisi degli scostamenti per il controllo di gestione", in *Pmi*, n. 4, 2010, p. 54.

"negative" in termini economici ([1125]), è importante al fine di cogliere le motivazioni per cui non è stato conseguito un certo traguardo. Da ciò derivano anche altri scopi di questo strumento tecnico-contabile: lo studio delle variazioni permette infatti anche l'identificazione dei soggetti responsabili di tali scostamenti che dovranno poi porvi rimedio ([1126]), e l'elaborazione di azioni correttive volte a raddrizzare la rotta gestionale.

Pertanto, l'analisi delle variazioni si caratterizza per i seguenti aspetti:

- essa individua le cause della variazione tra risultati attesi ed effettivi, al fine di correggere in modo tempestivo le devianze che emergono tra i dati posti a confronto. Lo strumento in questione, pertanto, porta alla formulazione di provvedimenti correttivi e favorisce la responsabilizzazione e la motivazione ([1127]). Tutto ciò viene svolto in tempi piuttosto brevi in moto tale che le devianze vengano opportunamente colte e rettificate, così da poter raggiungere ugualmente gli obiettivi aziendali per il periodo di budget ([1128]);
- l'analisi degli scostamenti *"è tanto di tipo consuntivo quanto, e diremmo soprattutto, di tipo prospettico"* ([1129]), in quanto è volta a capire sì ciò che è successo nell'immediato passato, ma soprattutto a delineare delle azioni per l'immediato futuro, volte a riportare la gestione aziendale sulla via predefinita;
- tale analisi può essere articolata per centri di responsabilità, per prodotto o per fattore produttivo ([1130]);
- il confronto tra dati programmati e consuntivi deve concernere sia l'aspetto economico-reddituale che quello finanziario ([1131]);
- le variazioni possono essere valutate sia in termini globali che in termini analitici (variazioni di costo e di ricavo), come si vedrà di seguito.

In merito a quest'ultimo punto, infatti, l'analisi delle variazioni può essere "scomposta" nelle seguenti operazioni ([1132]):

[1125] BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 171.
[1126] DE LUCA A., *op. cit.*, p. 54; BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 172. È importante sottolineare come tale scopo risponda solo a fini organizzativi. Come si è già evidenziato in precedenza, la forma di controllo oggetto del presente capitolo non è volta a "criminalizzare" i vari manager; per questo motivo, l'identificazione dei soggetti responsabili è funzionale all'organizzazione e alla ripartizione delle azioni correttive tra il personale d'azienda.
[1127] DE LUCA A., *op. cit.*, p. 54.
[1128] BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 172.
[1129] PAOLI P., *op. cit.*, p. 145.
[1130] Cfr. DE LUCA A., *op. cit.*, p. 54; BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 172.
[1131] In seguito si potrà osservare come per l'aspetto finanziario sia sufficiente l'analisi degli scostamenti globali, al contrario dell'aspetto economico-reddituale.

1. una volta venuti redatti e riclassificati il budget d'esercizio ed il bilancio consuntivo per lo stesso periodo amministrativo, si procede con il confronto tra i valori prospettici e quelli consuntivi, con conseguente determinazione degli scostamenti globali. Come si è già affermato in precedenza, è importante che questo raffronto colga sia l'aspetto reddituale che quello finanziario, pertanto andranno calcolati e confrontati gli indici finanziari e reddituali, oltre che i dati connessi ai flussi ([1133]);
2. gli scostamenti globali vanno scomposti *"nella somma degli scosta scostamenti analitici che li compongono"* ([1134]);
3. si individuano le cause di tali scostamenti elementari;
4. si definiscono responsabilità e provvedimenti correttivi.

3. Gli scostamenti "globali"

La prima operazione da effettuare, come si è visto in precedenza, è il confronto tra i dati prospettici presenti nel master budget e quelli consuntivi del bilancio d'esercizio. Già nel Capitolo 6 si è affermata la necessità di utilizzare le stesse strutture di redazione e di riclassificazione degli schemi che compongono i documenti di cui sopra (budget economico, budget patrimoniale e budget finanziario, da una parte, e conto economico, stato patrimoniale e rendiconto finanziario, dall'altra). Ciò consente il calcolo degli strumenti di analisi statica e dinamica analizzati nei Capitoli 3 e 4, cioè gli indici (economici e finanziario-patrimoniali) ed i flussi.

In precedenza si è sottolineato anche il fatto che *"il confronto tra budget e consuntivi riguarda sia gli aspetti economici che quelli finanziari della gestione"* ([1135]). Pertanto, comparando gli indici ed i flussi consuntivi e programmati, è possibile trarre delle prime considerazioni in merito alla capacità dell'azienda, intesa nella sua interezza, di raggiungere gli obiettivi prefissati, sia finanziari, che reddituali, che patrimoniali ([1136]).

D'altra parte, ogni valore globale si caratterizza per estrema sinteticità e ciò crea ovvi problemi nel caso in cui si desideri studiare in maniera analitica le cause che hanno

---

[1132] AVI M. S., *Management accounting*, cit., pp. 221-222; BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 171; FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 371.
[1133] AVI M. S., *Management accounting*, cit., p. 222.
[1134] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 371.
[1135] BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 172.
[1136] AVI M. S., *Management accounting*, cit., p. 222.

portato ad un certo valore, e, nel caso specifico, ad una certa discrasia tra dati programmati e consuntivi.

Ciò vale soprattutto per le informazioni di natura reddituale. Infatti, se da una parte le informazioni derivanti dal raffronto degli indici per l'analisi finanziario-patrimoniale (es. indice di liquidità) e dei flussi di liquidità sono sufficienti al fine di comprendere le cause specifiche che hanno portato a determinati risultati consuntivi, dall'altra ciò non vale per le analisi di natura reddituale ([1137]).

Al contrario, il dato relativo al risultato d'esercizio, come anche quello connesso ad ogni indice reddituale (es. ROI) non permette di cogliere le cause analitiche che hanno portato a determinati valori consuntivi, rispetto a quelli programmati.

Ecco quindi emergere la necessità di scomporre i dati sintetici in valori più analitici che riescano ad individuare le specifiche cause di devianza tra la programmazione ed il consuntivo.

4. Gli scostamenti analitici

Viste le considerazioni svolte poco sopra, si comprende come *"lo scostamento complessivo tra reddito previsto e reddito realizzato"* ([1138]) sia un dato decisamente sintetico e, per questo, dotato di una scarsa valenza informativa ([1139]). L'obiettivo, dunque, è quello di individuare le cause analitiche, dirette o indirette, che hanno generato l'eventuale divergenza tra il risultato d'esercizio previsivo e quello effettivo, scomponendo tali risultati nelle loro componenti elementari.

Pertanto, giacché il reddito d'esercizio, che sia prospettico o effettivamente conseguito, è dato dalla somma algebrica di elementi di ricavo ed elementi di costo, saranno proprio queste le componenti che andranno analizzate in maniera approfondita per cogliere le cause profonde che hanno portato allo scostamento tra reddito d'esercizio di budget e consuntivo.

In generale, si considerano gli scostamenti di costo, e più precisamente di costi variabili e di costi fissi, e gli scostamenti di ricavo.

[1137] "Per questa tipologia di confronti [ratio finanziari e patrimoniali e dati del rendiconto finanziario espresso in termini di liquidità], la variazione fra dati programmati e valori effettivi fornisce un quadro sufficientemente chiaro delle cause riguardanti gli eventuali scostamenti. Per quanto riguarda quindi il confronto fra indici finanziario-patrimoniali e valori tratti dal rendiconto di liquidità, è possibile affermare che la variazione deducibile dalla comparazione fra dati previsivi e valori consuntivi è, sufficientemente, chiarificatrice delle cause analitiche che hanno provocato eventuali differenze fra indici/flussi programmati e ratios/valori finanziari dinamici effettivi", AVI M. S., *Financial analysis*, cit., p. 402.
[1138] DE LUCA A., *op. cit.*, p. 55.
[1139] AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 178.

5. Gli scostamenti analitici di costo: costi variabili

Nell'ambito delle variazioni connesse agli elementi di costo variabile (costi dei fattori produttivi variabili, come ad esempio la MOD o le materie prime utilizzate) rientrano due distinti scostamenti ([1140]): lo scostamento di efficienza e lo scostamento di prezzo-costo.

Lo scostamento di efficienza

Questo scostamento viene analizzato per *"comprendere le motivazioni che hanno causato l'utilizzo di una quantità maggiore o minore di risorsa"* ([1141]) per la realizzazione di una certa quantità di prodotto.

Questo scostamento viene associato anche alla locuzione *"controllo consumi"* ([1142]) in quanto attraverso il calcolo della variazione in questione si intende comprendere l'eventuale discrasia tra il consumo di fattore preventivato in sede di programmazione e budgeting, basato su dati standard ([1143]), e il consumo effettivamente verificatosi per questo fattore.

Pertanto, il confronto avviene tra i seguenti elementi:

$$q.t\text{à}\ STD\ \times prezzo\ STD \quad \leftrightarrow \quad q.t\text{à}\ lavorata\ EFF\ \times prezzo\ STD$$ ([1144])

Algebricamente, lo scostamento di efficienza può essere dato dalla seguente relazione:

$$\Delta\ effiienza = (q.t\text{à}\ \ STD - q.t\text{à}\ lavorata\ EFF) \times prezzo\ STD$$

Come si può notare, sia la quantità standard (STD) che quella effettiva (EFF) sono valorizzate a prezzi standard, ciò al fine di evitare l'insorgere di variazioni miste prezzo-efficienza, come si può notare grazie alla seguente figura:

[1140] Cfr. BERGAMIN BARBATO M., *op. cit.*, pp. 199-201; FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, pp. 372-378; BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., pp. 174-183; DE LUCA A., *op. cit.*, p. 56. Come si vedrà in seguito, è possibile far rientrare un terzo scostamento, cioè quello di volume. A tal proposito si rinvia alla trattazione successiva.

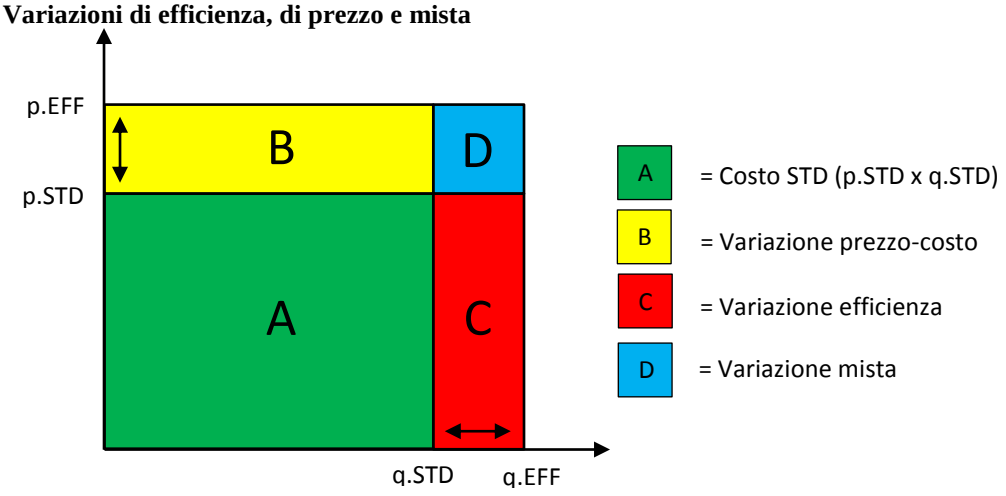
[1141] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 374.

[1142] AVI M. S., *Management accounting*, cit., p. 225.

[1143] Cioè connessi a condizioni operative normali/normalizzate. Per quel che concerne il significato ed il valore informativo dei valori standard, si rinvia al Capitolo 6, e più specificatamente al paragrafo connesso al budget di produzione.

[1144] Lo scostamento di efficienza ha come oggetto la quantità effettivamente utilizzata – con riferimento ai fattori variabili – (quantità effettivamente lavorata), da una parte, e la quantità di utilizzo standard, dall'altra.

Figura 35 – Variazioni di efficienza, di prezzo e mista



Fonte: BERGAMIN BARBATO M., *op. cit.*, p. 200; COLLINI P., MIO C., *op. cit.*, p. 162.

È inoltre importante che, affinché il confronto tra costi effettivamente sostenuti e costi programmati sia significativo, entrambi i dati vengano riferiti ad un unico volume di produzione. Infatti, se da una parte è facilmente ipotizzabile che vi sia una differenza tra produzione effettiva e quella programmata, dall'altra *"l'eventuale variazione derivante dal confronto fra costo effettivo [...] e costo programmato non appare dotata di alcun significato informativo/gestionale"* ([1145]).

All'interno degli scostamenti di costo connessi ai costi variabili, infatti, è possibile rintracciare un'ulteriore variazione: quella di volume. Essa può essere considerata *"un evento di disturbo in relazione all'analisi dello scostamento del costo del fattore produttivo in esame"* ([1146]), in quanto può non essere agevole assegnare una connotazione positiva o negativa ad un eventuale maggior costo consuntivato, dovuto ad un più elevato livello di produzione. Pertanto, è necessario individuare una quantità produttiva alla quale valorizzare entrambi gli elementi posti a confronto. Questo si sostanzierebbe in un valore "intermedio", che identifica *"il valore programmato rapportato al volume di produzione effettivamente raggiunto"* ([1147]). In un tale contesto, emerge l'utilità del budget flessibile, già introdotto nel Capitolo 6, dove si è affermato che il budget in questione ha la caratteristica di prendere in considerazione varie ipotesi operative ([1148]), in quanto esso presenta vari volumi di attività possibili. In tale sede si è affermato anche come l'utilizzo del budget flessibile sia particolarmente indicato per

[1145] AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 181.
[1146] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 374.
[1147] AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 181.
[1148] BALESTRI G., *op. cit.*, p. M-25.

quelle attività *"difficilmente controllabili dove i volumi di prodotto/servizio da collocare sul mercato dipendono da fattori di difficile previsione"* ([1149]).

Nell'ambito della produzione, il budget flessibile è un documento, ovviamente redatto *ex ante*, all'interno del quale sono presenti tante colonne quante sono le ipotesi di volume produttivo fattibile. Per ciascuna quantità produttiva possibile, vi è l'elenco dei costi variabili connessi a tale produzione (valorizzati a prezzi e coefficienti di utilizzo standard), vi è il totale dei costi variabili, quello dei costi fissi speciali, nonché anche il costo unitario di una unità di produzione ([1150]). Ecco quindi emergere il valore informativo del budget flessibile: al suo interno sarà possibile, con buona probabilità, rintracciare la colonna relativa al volume di produzione effettivo, dove i vari costi variabili vengono però valorizzati a prezzo e coefficiente di utilizzo standard ([1151]).

Pertanto, date queste considerazioni, si comprende come al fine di risolvere l'*empasse* di cui sopra, connesso allo scostamento di volume nell'ambito dei costi variabili, è possibile moltiplicare, nell'ambito dello scostamento di efficienza, il costo unitario del fattore produttivo (sia effettivo che standard) per il volume effettivo di produzione. In questo modo, lo scostamento globale connesso ai costi variabili può essere scomposto nelle due variazioni oggetto del presente paragrafo, quella di efficienza e quella di prezzo-costo, tralasciando quella di volume, data la sua peculiarità, peraltro già spiegata, di elemento di disturbo.

Pertanto, è necessario che le formule di cui sopra vengano modificate in modo tale che si comprenda sin da subito la necessità di valorizzare entrambi gli elementi per lo stesso volume di produzione, che, come si è visto, sarà quello effettivo:

$$q.t\grave{a}\ STD\ per\ una\ unit\grave{a}\ di\ produzione \times prezzo\ STD \times vol.prod.EFF$$

$$\leftrightarrow$$

$$q.t\grave{a}\ EFF\ lavoraa\ per\ una\ unit\grave{a}\ di\ produzione \times prezzo\ STD \times vol.prod.EFF$$

Algebricamente, lo scostamento di efficienza può essere dato dalla seguente relazione:

$$\Delta\ efficienza = (q.t\grave{a}\ STD\ unit. - q.t\grave{a}\ lavorata\ EFF\ unit.) \times prezzo\ STD \times vol.prod.EFF$$

[1149] *Ibid*.
[1150] AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., pp.185-189.
[1151] "Le tecniche di budgeting che utilizzano il budget flessibilizzato (rispetto alla quantità prodotta) permettono la realizzazione di un confronto tra dati di preventivo e dati di consuntivo prescindendo dalle differenze che intercorrono tra quantità da produrre e quantità prodotta", FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.* p. 377.

La variazione di efficienza viene considerata sfavorevole quando presenta un segno negativo, ovvero quando il costo standard è inferiore a quello effettivo.

In conclusione, è possibile calcolare delle variazioni ancor più analitiche, valutando gli scostamenti connessi a ciascun fattore produttivo coinvolto; infatti *"quanto maggiore è la specificazione in tal senso, tanto più elevata è la valenza operativo-gestionale delle informazioni ritraibili da tale analisi"* ([1152]).

<u>*Lo scostamento di prezzo-costo*</u>

Lo scostamento di prezzo-costo è la seconda componente che si è individuata per lo scostamento globale connesso ai costi variabili. Questa variazione concerne la possibilità che i vari fattori produttivi vengano acquisiti ad un prezzo differente da quello programmato ([1153]).

Solitamente questo scostamento viene calcolato per primo, per motivi di carattere "gerarchico", in quanto ai manager che si occupano di acquisti viene generalmente attribuita una posizione più elevata rispetto ai responsabili che si occupano invece dell'efficienza di utilizzo dei fattori produttivi ([1154]).

È necessario che lo scostamento di prezzo-costo non sia inquinato da altre cause operativo-gestionali, come la quantità entrata in azienda. Pertanto si deve partire dal presupposto che *"la quantità acquistata non sia oggetto di modifiche"* ([1155]), e per questo verrà utilizzata nel calcolo dello scostamento in questione quella effettivamente entrata in azienda. Ecco dunque come si configurano il confronto programmato-consuntivo e la variazione di prezzo-costo:

$$q.EFF\ acquistata\ \times p.STD\ \leftrightarrow q.EFF\ acquistata \times p.EFF$$

$$\Delta\, prezzo\text{-}costo = (p.STD - p.EFF) \times q.EFF\ acquistata$$

Anche in questo caso è possibile procedere con una scomposizione analitica dello scostamento prezzo-costo, calcolando per ciascun elemento di costo variabile la variazione in oggetto.

[1152] AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 181.
[1153] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 374.
[1154] AVI M. S., *Management accounting*, cit., pp. 223-224.
[1155] AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 179. Fadda, Fontana e Garelli affermano che nel calcolo dello scostamento di prezzo la quantità da considerare sia quella *utilizzata*, cioè quella necessaria/lavorata per la produzione (FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, pp. 375-383). A parere di chi scrive questa scelta potrebbe causare qualche problema in termini di omogeneità del calcolo. Infatti, il prezzo-costo standard o effettivamente pagato si sostiene a fronte di un acquisto e non di un utilizzo, in quanto le materie prime coinvolte nel processo produttivo potrebbero derivare da rimanenze di magazzino. Pertanto, nella misura in cui esse provengano proprio dal magazzino, non si dovrebbe sostenere alcun costo, dunque non ci sarebbe alcun acquisto, e quindi non sussisterebbe neppure alcuna variazione di prezzo-costo.

In conclusione, tra lo scostamento di efficienza e quello di prezzo-costo sussiste una potenziale interrelazione. Basti pensare alla situazione in cui, in un'impresa tessile, si sia programmato l'utilizzo di un filato di alta qualità e quindi maggiormente costoso, quando a consuntivo invece si è utilizzato un fattore più conveniente. In questo caso la variazione di prezzo-costo sarebbe positiva. In sede di produzione, però, avendo utilizzato un filato di qualità inferiore, si potrebbe verificare il caso di numerose rotture del filo, che porterebbero ad un peggioramento dello scostamento di efficienza. Pertanto da questo semplice esempio si comprende come l'interpretazione delle due variazioni in oggetto debba essere sistemica, al fine di individuare correttamente le loro cause; nel caso in questione il motivo del peggioramento della variazione di efficienza non è da ricercare tra le inefficienze del processo produttivo (es. errato utilizzo del fattore), bensì essa è da imputare all'area acquisti.

6. Gli scostamenti analitici di costo: costi fissi

Alcuni autori sostengono che l'articolazione degli scostamenti relativi ai costi fissi presenti un livello di approfondimento inferiore rispetto a quello evidenziato nell'analisi delle variazioni connesse ai costi variabili ([1156]), tanto che Brusa afferma che *"non di rado* [l'analisi degli scostamenti dei costi fissi] *si riduce ad un semplice confronto tra il valore di budget ed il valore consuntivo, senza altre scomposizioni"* ([1157]). A parere di chi scrive, però, la problematica connessa agli scostamenti di costi fissi è più ampia. Il semplice confronto tra costi fissi programmati e consuntivi menzionato poc'anzi prende il nome di confronto di budget o di spesa, e di esso si tratterà di seguito. Oltre a questo, esiste un'ulteriore variazione, denominata "di volume", volta ad analizzare l'assorbimento dei costi fissi.

Lo scostamento di spesa o di budget

Le variazioni di spesa, altresì dette *"di budget"* ([1158]) vengono calcolate con riferimento ad elementi di costo di natura fissa, cioè per costi per i quali non è possibile o non è economicamente conveniente identificare dei parametri che permettano un collegamento, eventualmente anche indiretto, fra input ed output ([1159]).

[1156] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 383; BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 184, *et alii*.
[1157] BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 184.
[1158] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, pp. 384-385; BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 184.
[1159] AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 191.

Lo scostamento in analisi è volto ad individuare l'eventuale variazione dei costi fissi effettivi rispetto a quelli programmati: questi elementi di costo, infatti, *"sono tali rispetto al volume di produzione, ma non per questo tendono ad essere fissi nel tempo"* ([1160]).

Le variazioni di spesa possono verificarsi per una molteplicità di cause ([1161]) e per questo motivo lo scostamento in analisi può essere definito come misto, poiché esso *"evidenzia una variazione dovuta alla contestuale azione di più elementi"* ([1162]). Più nello specifico, le componenti che possono influenzare lo scostamento di spesa sono tre: il prezzo dei fattori, l'utilizzo del fattore e un diverso volume di produzione rispetto a quanto programmato ([1163]). Quindi, la variazione di spesa corrisponde alla somma logica degli scostamenti relativi ai tre elementi di cui sopra ([1164]) i quali *"si mescolano così saldamente all'interno della variazione di spesa da rendere impossibile un apprezzamento, seppur grossolano, della loro rispettiva incidenza economica"* ([1165]).

Date queste considerazioni, si comprende come la variazione di spesa si configuri come segue:

$$Costo\ fisso\ programmato \leftrightarrow Costo\ fisso\ consuntivo$$

$$\Delta\ spesa = Costo\ fisso\ programmato - Costo\ fisso\ effettivo$$

La variazione di spesa viene considerata favorevole nel caso in cui il delta di cui sopra dia un risultato positivo, ovvero quando il costo effettivo risulti inferiore rispetto a quanto preventivato.

In conclusione, è possibile calcolare tanti scostamenti di spesa quanti sono i centri di spese generali, e, per favorire una maggior analiticità, è auspicabile dare la giusta evidenza ad ogni elemento di costo fisso.

[1160] COLLINI P., MIO C., *op. cit.*, p. 163. A tal proposito, anche Bergamin Barbato afferma che "i costi fissi […] non sono immodificabili rispetto al budget: in realtà si parla di costanza, relativamente ai volumi prodotti, non di immutabilità", BERGAMIN BARBATO M., *op. cit.*, p. 207.

[1161] COLLINI P., MIO C., *op. cit.*, p. 163.

[1162] AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 191.

[1163] BERGAMIN BARBATO M., *op. cit.*, p. 207. In tal sede l'autrice esemplifica nel modo seguente: "Può infatti derivare da prezzi di fattori che, ancorché non affidati a un centro di responsabilità a causa della loro relativa rilevanza o della scarsa governabilità, assumono andamenti diversi da quanto programmato. Si possono utilizzare quantità di fattore eccessive, anche se questo apprezzamento non può che essere intuitivo, data l'assenza di standard fisici unitari per l'impossibilità di collegare, attraverso una relazione tecnico-organizzativa, tali quantità alle unità di output. Infine, i costi classificati come costanti possono contenere una parte che si modifica in relazione ai volumi e che, per scarsa conoscenza del processo o per la sua modesta incidenza in termini di valore, non è stata analizzata con la metodologia del budget flessibile", *ibid*.

[1164] AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 191.

[1165] BERGAMIN BARBATO M., *op. cit.*, p. 207.

Lo scostamento di volume o di assorbimento dei costi fissi

Oltre a quello di spesa, il management può ritenere opportuna l'individuazione di un ulteriore scostamento: quello di volume, detto anche "di assorbimento dei costi fissi". Esso corrisponde ad un modo di rappresentare le conseguenze economiche dell'eventuale differenza tra il volume di produzione programmato e quello effettivo ([1166]). Infatti, all'aumentare del volume di produzione, i costi fissi unitari presentano un andamento decrescente.

Pertanto, nel caso in cui il volume di produzione effettivo sia inferiore rispetto a quello definito in sede di programmazione, allora si avrà una situazione di "sotto-assorbimento" dovuta al fatto che in prodotti che devono assorbire i costi fissi sono in quantità inferiore; il caso contrario si sarà dinanzi ad una situazione di "sopra-assorbimento" ([1167]).

In termini algebrici, la formula per calcolare la variazione di volume è la seguente ([1168]):

$$\Delta\, volume = \left(\frac{Costo\ fisso\ di\ budget}{Volume\ effettivo} - \frac{Costo\ fisso\ di\ budget}{Volume\ programmato}\right) \times Volume\ effettivo$$

Come si può notare, il valore dei costi fissi è lo stesso, sia nel primo che nel secondo rapporto. Ciò perché spesso, nell'ambito dei costi in questione, non esiste differenza tra il valore programmato e quello di budget (es. ammortamenti). Nel caso in cui si fosse in presenza di un elemento di costo fisso che presenta una variazione tra consuntivo e programmato, allora, al fine di apprezzare tale scostamento, sarà necessario procedere con il calcolo della variazione di spesa, già analizzata in precedenza.

La variazione di volume sarà considerata favorevole nel caso in cui il delta di cui sopra presenti un valore positivo; al contrario, essa sarà sfavorevole.

Per quel che concerne la variazione in analisi, Avi ha proposto un modello che fa riferimento al già menzionato budget flessibile, redatto da numerose imprese manifatturiere ([1169]). Il modello in questione si caratterizza per essere più vicino alle esigenze operative delle aziende. Esso infatti, al fine di calcolare gli scostamenti di

[1166] BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 184.
[1167] FADDA L. FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 384; BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 185.
[1168] Cfr. FADDA L. FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 384; COLLINI P., MIO C., *op. cit.*, p. 163; BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 185, *et alii*.
[1169] AVI M. S., *Management accounting*, cit., pp. 228-239.

efficienza e di volume riferiti ai centri produttivi, ragiona sui costi totali, cioè comprensivi sia della parte variabile che della quota fissa speciale di reparto ([1170]).

Il modello proposto dall'autrice in questione parte dalla scomposizione della variazione tra costo totale effettivamente sostenuto (costo unitario effettivo moltiplicato per la quantità di produzione effettiva) ed il costo totale programmato rapportato alla produzione effettiva ([1171]). Infatti, lo scostamento che si verrà così a calcolare non sarà dipendente in via esclusiva da una mera variazione di volume di produzione, al contrario, esso è riconducibile anche ad una variazione di efficienza ([1172]).

Rinviando all'opera dell'autrice in questione per ulteriori approfondimenti di carattere operativo ([1173]), in questa sede sembra opportuno limitarsi all'enunciazione delle formule che fanno riferimento alla variazione di volume e a quella di efficienza, così come sono state proposte da Avi:

$$\boldsymbol{Variazione\ di\ efficienza}:$$
$$Costo\ effettivamente\ sostenuto\ in\ cui\ i\ fattori\ variabili\ sono\ valorizzati\ a\ p.STD$$
$$\leftrightarrow$$
$$Valore\ del\ budget\ flessibile\ connesso\ alla\ produzione\ effettiva$$

$$\boldsymbol{Variazione\ di\ volume}:$$
$$Valore\ del\ budget\ flessibile\ connesso\ alla\ produzione\ effettiva$$
$$\leftrightarrow$$
$$Valore\ del\ costo\ programmato\ rapportato\ alla\ produzione\ effettivamente\ realizzata$$
$$(costo\ programmato\ unitario \times\ produzione\ effettiva)$$

Per le aziende può essere più agevole procedere con il confronto dei costi totali, piuttosto che distinguere gli elementi variabili da quelli fissi e calcolare nel modo precedentemente spiegato le variazioni di volume e di efficienza.

[1170] Una precisazione: a dispetto delle apparenze, i risultati ottenibili con il metodo proposto da Avi sono assolutamente identici a quelli ottenibili nei modi precedentemente illustrati. Ciò deriva dal fatto che, anche se le variazioni del modello presentato dall'autrice considerano i costi "totali", all'interno della variazione di efficienza , la considerazione di un dato che contenga anche elementi di costo fissi non modifica il risultato, come anche la componente di costo variabile non inficia il calcolo della variazione di volume.

[1171] Il fatto che il costo totale programmato sua rapportato alla produzione effettiva è di estrema importanza, in quanto, in caso contrario, i due elementi posti a confronto si caratterizzerebbero per il riferimento a produzioni con buona probabilità differenti, rendendo così il calcolo privo di senso.

[1172] AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., pp. 185

[1173] AVI M. S., *Management accounting*, cit., pp. 228-239.

Pertanto, esclusa la motivazione di carattere operativo, i due metodi qui presentati sono assolutamente equiparabili.

7. Gli scostamenti analitici di ricavo: variazioni di prezzo-ricavo, di mix e di volume

Anche gli elementi positivi di reddito, oltre che quelli negativi, possono subire delle variazioni tra ciò che si era previsto in sede di programmazione e ciò che si è effettivamente realizzato.

Le variazioni connesse ai ricavi generalmente sono riconducibili a tre cause:

- alla variazione di prezzo-ricavo;
- alla variazione di mix;
- alla variazione di volume.

La *variazione di prezzo-ricavo* deriva dall'eventuale divario tra il prezzo applicato alla clientela effettivo e quello previsto ([1174]). Come è già stato sottolineato, al fine di individuare un risultato corretto, è importante che la variazione concerna esclusivamente la variabile oggetto (nel caso specifico, il prezzo) e che quindi vengano escluse cause esterne; in altre parole, anche in questo caso, è importante che *"venga tenuto costante ogni altro elemento da cui dipendono i ricavi"* ([1175]). Perciò, è necessario che nel calcolo della variazione di prezzo-ricavo il dato relativo al numero di prodotti (o servizi) venduti non subisca modifiche ([1176]).

Il numero di prodotti venduti alla clientela, però, è connesso agli altri due scostamenti di cui sopra: da una parte alla *variazione di mix*, intesa come lo scostamento tra programmato e consuntivo relativo ad una diversa composizione delle vendite ([1177]), e dall'altra alla *variazione di volume*, con la quale si intende valutare l'impatto dovuto alla vendita di quantitativi differenti di prodotti (o servizi) rispetto a quanto definito in sede di programmazione ([1178]). Queste due variazioni sono tra loro strettamente

---

[1174] FADDA L. FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 386; AVI M. S., *Management accounting*, cit., p. 192.
[1175] AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 192.
[1176] "Poiché i ricavi totali derivano dal prodotto fra prezzo unitario e numero di prodotti, è necessario far sì che il calcolo della variazione di prezzo-ricavo venga attuato con riferimento ad un numero di prodotti/servizi che, nei dati posti a confronto, non deve subire modifiche", *ibid*.
[1177] FADDA L. FONTANA F., GARELLI R., *op. cit.*, p. 386.
[1178] AVI M. S., *Management accounting*, cit., p. 240. Nel caso in cui un'azienda sia monoprodotto, gli scostamenti in cui può essere scomposta la variazione di ricavo sono solo due, cioè quello di prezzo-ricavo e quello di volume, in quanto, producendo l'azienda un unico bene, non può esistere alcuna possibilità di mixaggio tra prodotti differenti. In una simile situazione, pertanto, le variazioni riscontrabili sono le seguenti:

collegate ([1179]) e anche per esse vale il principio secondo cui, al fine di ottenere un risultato di variazione corretto, è necessario eliminare ogni altra causa.

A tal proposito, la tecnica utilizzabile è quella dell'isolamento progressivo dei vari scostamenti che compongono la variazione di ricavo ([1180]); la logica di questa metodologia operativa *"si fonda sul principio di enucleare una variabile alla volta e pertanto richiede che si accostino valori che divergono, tra loro, per un solo elemento"* ([1181]).

Viene così a crearsi una sorta di "catena di scostamenti" che segue un particolare ordine a fini prettamente operativi, per rendere il calcolo degli scostamenti di ricavo più agevole ed immediato:

Tabella 41 – La tecnica dell'isolamento progressivo per l'individuazione degli scostamenti di ricavo

Valori effettivi: 1) p.EFF 2) mix EFF 3) vol.EFF	1) p. STD 2) mix EFF 3) vol.EFF	1) p.STD 2) mix STD 3) vol.EFF	1) p.STD 2) mix STD 3) vol.PROG.

Δ prezzo-ricavo Δ mix Δ volume

Fonte: AVI M. S.*, Management accounting,* cit., pp.242-247; BERGAMIN BARBATO M.*, op. cit.,* p. 209.

È importante segnalare come l'identificazione delle variazioni di cui sopra presenti il *"limite teorico rappresentato in sostanza dall'esclusivo riferimento ai ricavi"* ([1182]). Infatti, l'obiettivo dei manager non è tanto il conseguimento di un certo fatturato, quanto invece quello di un determinato margine di contribuzione. La vendita di elevati quantitativi di un certo bene, la cui produzione non è conveniente per l'azienda, non è assolutamente un obiettivo a cui puntare. Al contrario, è opportuno puntare alla vendita di prodotti maggiormente redditizi per l'impresa, ovvero di quei beni o servizi che consentano margini elevati.

Date queste considerazioni, si comprende come i dati da osservare affinché il calcolo delle variazioni in analisi siano corretti siano quelli connessi al margine, e più

$\Delta\, prezzo\text{-}ricavo = (p.EFF - p.STD) \times vol.EFF$; $\Delta volume = (vol.EFF - vol.STD) \times p.STD$
Per ulteriori approfondimenti si rinvia a BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo,* cit., pp. 186-188.

[1179] BERGAMIN BARBATO M., *op. cit.*, p. 208.
[1180] AVI M. S., *Management accounting*, cit., pp. 242-247; BERGAMIN BARBATO M., *op. cit.*, p. 209.
[1181] BERGAMIN BARBATO M., *op. cit.*, p. 209.
[1182] AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 192.

precisamente, a quello di primo livello ([1183]). Pertanto, anche per quest'ultimo, è necessario calcolare il dato programmato e quello effettivo.

A tal proposito, è necessario effettuare una precisazione di notevole importanza. Considerando che la presente analisi è *"focalizzata sulla funzione commerciale"* ([1184]) e avendo già sottolineato la necessità di procedere nel calcolo delle variazioni in modo tale da eliminare ogni causa esterna allo scostamento in oggetto, è importante che i costi considerati non siano anch'essi oggetto di scostamento. In altri termini, nel calcolo del margine di contribuzione di primo livello effettivo, non è possibile considerare il costo variabile unitario effettivo, in quanto in tal modo si imputerebbero *"alla direzione commerciale efficienze o inefficienze connesse alla produzione"* ([1185]).

I costi variabili che contribuiscono alla formazione del margine, però, non si limitano a quelli relativi alla produzione; al contrario vi possono essere anche dei costi variabili di natura commerciale. In tal caso, alle variazioni di cui sopra è necessario aggiungerne una ulteriore: la *variazione dei costi variabili commerciali* ([1186]). Anche il calcolo del margine di contribuzione "effettivo" e programmato deve tenere in considerazione i costi in questione.

Pertanto, l'analisi delle variazioni di ricavo prevede la redazione preliminare dei due prospetti che raccolgono uno i valori programmati e l'altro quelli effettivi, al fine di agevolare i calcoli successivi ([1187]):

[1183] Si sottolinea come, per la variazione di prezzo-ricavo, il confronto tra dati di fatturato o di margine di primo livello porta alla stessa variazione. A tal proposito Avi afferma che "ciò è dovuto alla circostanza che i coti variabili non mutano e, pertanto, la differenza fra diversi fatturati coincide con la differenza evidenziabile contrapponendo i due margini di contribuzione", AVI M. S., *Management accounting*, cit., p. 241.
[1184] BERGAMIN BARBATO M., *op. cit.*, p. 210.
[1185] AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 194.
[1186] *Ivi*, p. 204.
[1187] Cfr. BERGAMIN BARBATO M., *op. cit.*, p. 209; AVI M. S., *Controllo di gestione*, p. 205.

Tabella 42 – Tabella riassuntiva per l'inserimento dei dati programmati e consuntivi

Prodotti	q.tà di vendita	Prezzo unitario	Ricavo totale	Costo variabile unitario		MdC unitario	MdC di primo liv.	MdC %
				c.v.u. prod. STD ([1188])	c.v.u. comm.			
A B C								
Totali								

Una volta compilate le due tabelle riassuntive, è possibile procedere con il calcolo degli scostamenti di costi commerciali, di prezzo-ricavo, di mix e di volume di vendita. A tal fine, si può utilizzare una tabella come quella che segue ([1189]):

Figura 43 – Tabella riassuntiva per il calcolo degli scostamenti di ricavo

	1) C. prod. STD 2) C. comm EFF 3) p.EFF 4) mix EFF 5) vol.EFF	1) C. prod. STD 2) C. comm STD 3) p.EFF 4) mix EFF 5) vol.EFF	1) C. prod. STD 2) C. comm STD 3) p.STD 4) mix EFF 5) vol.EFF	1) C. prod. STD 2) C. comm STD 3) p.STD 4) mix STD 5) vol.EFF	1) C. prod. STD 2) C. comm STD 3) p.STD 4) mix STD 5) vol.EFF
Fatt. Tot.					
C. v. comm. Tot.					
MdC di primo livello					
MdC %					

Δ costi comm.li Δ prezzo-ricavo Δ mix Δ volume

Fonte: AVI M. S., ***Controllo di gestione*****, p. 211; BERGAMIN BARBATO M.,** ***op. cit.*****, p. 209.**

Anche nel caso delle variazioni di ricavo è possibile calcolare degli scostamenti analitici, disaggregando i valori per singolo prodotto. Ciò è fattibile per la variazione di prezzo-ricavo e per quella di volume, ma non per quella di mix. La sommatoria degli

[1188] Lo schema qui presentato può essere utilizzato sia per il prospetto a valori effettivi che per quello a valori programmati. È proprio per questo motivo che al suo interno si è omessa la dicitura EFF. o STD., eccezion fatta per il costo variabile unitario di produzione. Esso, infatti, sia nello schema a valori di budget che in quello a valori effettivi sarà sempre STD, in quanto, come è già stato spiegato in precedenza, è fondamentale che nel calcolo delle variazioni di ricavo vengano comprese solo cause di natura commerciale e non connesse ad efficienze/inefficienze di natura produttiva.
[1189] Cfr. AVI M. S., *Controllo di gestione*, p. 211; BERGAMIN BARBATO M., *op. cit.*, p. 209.

scostamenti analitici di prezzo-ricavo, infatti, viene a coincidere con il totale della variazione di prezzo-ricavo, mentre per gli scostamenti che compongono la variazione di volume ciò non succede. Ciò dipende dal fatto che *"i delta volume disaggregati contengono, al loro interno, l'influsso della variazione di mix"* ([1190]).

Anche la variazione dei costi commerciali può essere disarticolata per prodotto, confrontando i seguenti dati, così come da Avi ([1191]):

$$p.u.EFF \times q.t\text{à}\ EFF - (costi\ prod.STD + c.u.comm.STD) \times q.t\text{à}\ EFF$$

$$\leftrightarrow$$

$$p.u.EFF \times q.t\text{à}\ EFF - (costi\ prod.STD + c.u.comm.EFF) \times q.t\text{à}\ EFF$$

[1190] AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 198.
[1191] *Ivi*, p. 213.

Capitolo 8 – Il sistema di *reporting* aziendale

1. Introduzione

Una volta raccolti ed elaborati i dati informativi utili alla comprensione di ciò che è successo a livello gestionale e alla definizione delle vie d'azione per l'azienda nel suo complesso e per le sue parti componenti, è fondamentale che tali informazioni pervengano ai loro destinatari in modo chiaro, completo e corretto. Lo strumento addetto a questo scopo è il *rapporto di gestione*, altresì detto *reporting aziendale*.

La necessità di disporre di informazioni adeguate al fine di gestire in sicurezza un'impresa, infatti, sta crescendo di importanza e ciò è ascrivibile fondamentalmente a due ordini di motivi: da una parte per la crescita della globalizzazione e dell'incertezza che caratterizzano il contesto in cui le imprese si trovano ad operare, e dall'altra per il quadro normativo che recentemente si è venuto a delineare ([1192]). In relazione a quest'ultimo aspetto, basti pensare che:

- a livello nazionale, l'articolo 2381 del codice civile, relativo a "Presidente, comitato esecutivo e amministratori delegati", così come è stato modificato dalla riforma del nuovo diritto societario (decreto legislativo del 17.01.2003, n. 6), stabilisce che *"gli amministratori sono tenuti ad agire in modo informato"*;
- a livello internazionale, l'Organizzazione Internazionale per la normazione (ISO) ha sviluppato la serie di normative ISO 9000, avente lo scopo di proporre una guida alle organizzazioni per implementare al loro interno un sistema di gestione della qualità al fine di migliorare l'efficacia e l'efficienza dei processi aziendali ([1193]). All'interno della linea guida ISO 9001:2008, e più precisamente all'interno del punto 8.2.3 *"Monitoring and measurement of processes"*, si

[1192] NAVARRA P., *Il reporting. Gestire le informazioni per governare l'impresa*, Franco Angeli Editore, Milano, 2009, p. 13.

[1193] "The ISO 9000 family of standards represents an international consensus on good quality management practices. It consists of standards and guidelines relating to quality management systems and related supporting standards. ISO 9001:2008 is the standard that provides a set of standardized requirements for a quality management system, regardless of what the user organization does, its size, or whether it is in the private, or public sector. It is the only standard in the family against which organizations can be certified – although certification is not a compulsory requirement of the standard. The other standards in the family cover specific aspects such as fundamentals and vocabulary, performance improvements, documentation, training, and financial and economic aspects", [http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_and_leadership_standards/quality_management/iso_9000_essentials.htm].

afferma che le organizzazioni devono adottare dei metodi adeguati al fine del monitoraggio e della misurazione dei processi del sistema per la gestione della qualità ([1194]). D'altra parte, dato che la qualità si caratterizza per essere pervasiva, la sua gestione implica necessariamente la conoscenza dell'andamento di tutte le aree dell'attività aziendale ([1195]).

Sin da queste considerazioni si comprende la necessità di effettuare un passo in più oltre a quello connesso alla raccolta e all'elaborazione dei dati quantitativi relativi alla gestione aziendale. È fondamentale, infatti, che le informazioni elaborate e le decisioni formulate pervengano poi ai vari soggetti interni all'azienda. Pertanto il reporting aziendale si configura come un *"elemento di intermediazione tra la base di dati grezzi (contabili ed extracontabili) ed i fabbisogni informativi dei vari utenti"* ([1196]).

2. Il sistema di *reporting* aziendale

Il *reporting* aziendale rappresenta *"la naturale sintesi o output"* ([1197]) del sistema informativo di controllo di gestione. Le informazioni scaturite da quest'ultimo, infatti, necessitano di essere adeguatamente comunicate ai soggetti interni all'azienda, e lo strumento adibito a ciò è proprio il rapporto di gestione.

Il *reporting* si configura come un vero e proprio *sistema*, in quanto esso, avendo lo scopo di *"fornire sistematicamente ai vari livelli gerarchici e funzionali dell'azienda le informazioni necessarie per una razionale gestione della stessa"* ([1198]), si compone di una serie per l'appunto gerarchica di *report* destinati ai vari organi che operano ai diversi livelli della struttura organizzativa dell'impresa ([1199]).

Il sistema di *reporting* non è parte del sub-sistema informativo e, di conseguenza, neppure della struttura tecnico-contabile; al contrario esso, come è già stato sottolineato, corrisponde ad un elemento di raccordo ed intermediazione tra quest'ultima ed i fabbisogni informativi degli utenti interni all'azienda ([1200]), e quindi

---

[1194] Così come è ripreso nella specificazione tecnica ISO/TS 16949, p. 36. [http://www.cmcq.com.cn/download/ts16949.en.pdf].
[1195] NAVARRA P., *op. cit.*, p. 13.
[1196] CASTELLANO N., *op. cit.*, p. 29.
[1197] BRUNETTI G., *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, cit., p. 56.
[1198] NAVARRA P., *op. cit.*, p. 15.
[1199] SELLERI L., *Introduzione ai sistemi di programmazione e di controllo*, cit., p. 65.
[1200] CASTELLANO N., *op. cit.*, p. 29.

tra il sub-sistema informativo e quello organizzativo del sistema di controllo di gestione ([1201]).

Pertanto il sistema di reporting corrisponde all'elemento di interrelazione ed intersezione tra le due componenti statiche del sistema di controllo di gestione (il sub-sistema informativo e il sub-sistema organizzativo), generando in tal modo una *"spinta allo sviluppo della dimensione dinamica"* ([1202]), ovvero al processo di controllo (sub-sistema dinamico di processo) ([1203]).

Figura 36 – L'interconnessione tra i sub-elementi del sistema di controllo di gestione ed il reporting

Fonte: rielaborazione da BERGAMIN BARBATO M., *op. cit.*, p. 234.

La chiara connessione tra gli elementi interni del sistema di controllo di gestione e quello di reporting pertanto deriva dal fatto che quest'ultimo racchiude l'insieme dei mezzi di comunicazione dei dati prodotti attraverso il sub-sistema informativo e fa sì che tali informazioni si muovano adeguatamente lungo la struttura organizzativa dell'azienda, in modo tale da supportare il processo di controllo ([1204]).

In altri termini, il rapporto di gestione si sostanzia in un *"importante strumento di comunicazione degli obiettivi aziendali"* ([1205]) e, quindi, come ciascun mezzo di comunicazione, segue lo scopo di trasmettere un certo messaggio ad un determinato destinatario. L'atto comunicativo, ovviamente, deve avvenire secondo degli adeguati livelli di efficacia ed efficienza al fine di garantire una corretta comprensione del

[1201] BERGAMIN BARBATO M., *op. cit.*, p. 232; AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 29.
[1202] BERGAMIN BARBATO M., *op. cit.*, p. 234.
[1203] Per ulteriori approfondimenti in merito alle componenti del sistema di controllo di gestione si rinvia al Capitolo 1 del presente lavoro.
[1204] CASTELLANO N., *op. cit.*, p. 29.
[1205] BERGAMIN BARBATO M., *op. cit.*, p. 233.

messaggio trasmesso. Per questo motivo è indispensabile che vengano risolti tre ordini di problemi ([1206]):

- *tecnici*, connessi all'accuratezza del mezzo di comunicazione e dei simboli scelti per trasmettere nel messaggio;
- *semantici*, connessi al modo in cui il messaggio trasmesso viene compreso dal ricevente rispetto a ciò che intendeva il mittente;
- *pratici*, connessi alla capacità del messaggio di orientare correttamente la condotta del destinatario.

Sin da queste considerazioni, si comprende come il sistema di reporting debba essere accuratamene progettato, sia in termini strutturali che procedurali ([1207]). Pertanto è fondamentale che il rapporto di gestione venga redatto nel rispetto di alcuni principi, oggetto del paragrafo successivo, affinché il sistema in oggetto non si configuri al pari di una *"sovrastruttura inutile o addirittura dannosa per l'impresa"* ([1208]).

3. I principi del sistema di reporting aziendale

Il sistema di reporting, al fine di assolvere in maniera adeguata allo scopo delineato nel paragrafo precedente, necessita il rispetto di alcuni principi da tener presenti nel momento in cui si deve redigere un rapporto di gestione:

- *principio di responsabilità*. Come si è già affermato in precedenza, il sistema di reporting si compone di una serie gerarchica di *report* destinati ai vari organi che operano ai diversi livelli della struttura organizzativa dell'impresa ([1209]). Pertanto i singoli rapporti devono essere redatti in modo differenziato cosicché ciascuno sia *"destinato all'organo d'impresa responsabilizzato del controllo dei risultati in esso contenuti"* ([1210]). In altri termini, il contenuto di ciascun report

[1206] SHANNON C. E., WEAVER W., The mathematical theory of communication, University of Illinois Press, Urbana, 1964, pp. 4-6. A tal proposito: "The technical problems are concerned with the accuracy of transference from sender to receiver of sets of symbols (written speech), or of a continuously varying signal (telephonic or radio transmission of voice or music) , or of a continuously varying two dimensional pattern (television), etc. […]. The semantic problems are concerned with the identity, or satisfactorily close approximation, in the interpretation of meaning by the receiver, as compared with the intended meaning of the sender. This is a very deep and involved situation, even when one deals only with the relatively simpler problems of communicating through speech. […]The effectiveness problems are concerned with the success with which the meaning conveyed to the receiver leads to the desired conduct on his part. It may seem at first glance undesirably narrow to imply that the purpose of all communication is to influence the conduct of the receiver. But with any reasonably broad definition of conduct, it is clear that communication either affects conduct or is without any discernible and probable effect at all.
[1207] CASTELLANO N., *op. cit.*, p. 30.
[1208] AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 28.
[1209] SELLERI L., *Introduzione ai sistemi di programmazione e di controllo*, cit., p. 65.
[1210] *Ibid*.

deve essere articolato in relazione al soggetto responsabile a cui è destinato lo stesso ([1211]).

- *principio della rilevanza*. Il sistema informativo, in quanto bacino di *"informazioni contabili e non contabili"* ([1212]) produce un'ingente mole di dati che prescindono dalle specifiche necessità dei singoli soggetti responsabili ([1213]). Pertanto, è necessario che i dati inseriti all'interno dei vari report siano esclusivamente quelli necessari ai loro specifici destinatari (i responsabili dei vari livelli organizzativi) al fine di conseguire determinati *"obiettivi di conoscenza prestabiliti"* ([1214]) così da poter porre le basi per un processo decisionale consapevole ([1215]). Il principio in questione è di particolare importanza in quanto l'inserimento di informazioni di mero contorno o semplicemente non utili al soggetto a cui è destinato il report può avere degli effetti distorsivi e quindi dannosi sul flusso di informazioni e, di conseguenza, sull'attività decisionale dei vari soggetti ([1216]).
- *principio di selettività*. Alla prima selezione delle informazioni da inserire nei report tramite l'applicazione del principio di rilevanza, se ne aggiunge una ulteriore fondata proprio sul principio di selettività, il quale trae ispirazione dalla nota legge di Pareto che, parafrasata, afferma come la maggior parte degli effetti si deve ad un numero esiguo di cause ([1217]). Pertanto, risulta necessario

---

[1211] BERGAMIN BARBATO M., *op. cit.*, p. 234. A tal proposito, l'autrice sottolinea come "Il rispetto della relazione: informazione → leva decisionale → assetto del parametro-obiettivo, costituisce il principio guida nella formulazione del reporting. Ecco allora che le informazioni, pensate e strutturate per soddisfare le esigenze conoscitive di una direzione generale, sono troppo sintetiche per una direzione di funzione […]. Le informazioni devono essere tanto più operative quanto più si va verso la periferia della struttura, dove l'attività di routine incalza", ibid.

[1212] AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 13.

[1213] Ciò ovviamente è necessario in quanto, come ha evidenziato Saita, "non essendo possibile stabilire a priori quali informazioni possono essere rilevanti per il processo decisionale, è indispensabile creare una banca dati molto dettagliata", SAITA M., *Programmazione e controllo*, cit., p. 457.

[1214] BRUNETTI G., *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, cit., p. 57; SAITA M., *Programmazione e controllo*, cit., p. 457.

[1215] SAITA M., *Programmazione e controllo*, cit., p. 457.

[1216] A tal proposito, risulta particolarmente significativo ciò che ha affermato Hofstede: "Basically, written control information to a line manager falls in one of the three categories: A. Information required for making decisions. B. Information which does not lead to immediate decisions, but which gives useful background data and inflences the general attitude and esprit de corps of the reader. C. All other information. […] All group C information is superfluous and acts as "noise" which may damage the communication of group A and B messages", HOFSTEDE G. H., *The game of Budget Control*, Tavistock Publications Limited, London, 1968, pp. 33-34. Anche Avi sottolinea come "sovradimensionare le informazioni non solo è inutile bensì rappresenta un elemento di danno in quanto l'informazione realmente indispensabile per il manager non viene identificata a causa della massa di dati forniti impropriamente", AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 29.

[1217] Cfr. BRUNETTI G., *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, cit., p. 58; BALESTRI G., *op. cit.*, p. M-70. Vilfredo Pareto pubblicò nel 1897 "Cours d'économie politique", che

"individuare le priorità nell'ambito del principio della rilevanza" ([1218]), stabilendo in tal modo una scala di importanza delle varie aree aziendali *"in relazione al ruolo che esse assumono per la sopravvivenza e lo sviluppo d'impresa"* ([1219]).

- *principio di periodicità.* Questo principio fa riferimento alla frequenza con cui i report vengono redatti e trasmessi. Ciò dipende fortemente dalla tipologia d'azienda e dal soggetto a cui è destinata l'informazione ([1220]); possono essere infatti necessari dei rapporti di gestione addirittura giornalieri, anche se generalmente il reporting viene effettuato a cadenza mensile o trimestrale (aziende stabili) ([1221]).
- *principio di tempestività*. Il principio in oggetto attiene al tempo che intercorre tra l'accadimento dei fenomeni aziendali e la loro rilevazione all'interno dei report di gestione ([1222]). Affinché un rapporto di gestione si configuri come

---

includeva la sua famosa legge sulla distribuzione di ricchezza. A tal proposito Parmenter afferma che "it was a complicated mathematical formulation in which he attempted to prove that the distribution of incomes and wealth in society is not random and that a consistent pattern appears throughout history, in all parts of the world and in all societies. When he discovered the principle, it established that 80% of the land in Italy was owned by 20% of the population. Later, he discovered that the Pareto principle was valid in other parts of life, such as gardening: 80% of his garden peas were produced by 20% of the pea pods. The principle provides rough approximations and recognizes that effort and reward are not linearly related. It applies in business, as rough approximations […]", PARMENTER D., *Pareto's 80/20 Rule for Corporate Accountants*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey, 2007, p. XV. Date queste considerazioni, si comprende facilmente l'interpretazione della legge di Pareto in relazione al principio di selettività per la redazione dei report aziendali; in altri termini, pertanto, l'80% dei risultati finali si ottiene con il 20% delle informazioni, le quali, quindi, vanno accuratamente selezionate. A tal proposito Slaybough, citato da Albanese, coerentemente con il concetto poc'anzi espresso, sostiene che la legge di Pareto affermi che "the significant elements in a specified group usually constitute a relatively small portion of the total items in the group", SLAYBOUGH C. J., "Pareto's law and modern management", citato in ALBANESE R., *Management: toward accountability for performance*, Irwin-Dorsey International, London, 1975, p. 191.

[1218] SAITA M., *Programmazione e controllo*, cit., p. 457.

[1219] BRUNETTI G., *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, cit., p. 58. Brunetti, inoltre, sottolinea come "il principio di selettività non si applica soltanto a livello direzionale nell'individuazione delle "aree critiche" per l'impresa nel suo insieme o per grandi settori della stessa, ma investe anche la definizione dei dati ritenuti essenziali nell'ambito di una specifica area o livello operativo", *ibid*.

[1220] AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 29.

[1221] SAITA M., *Programmazione e controllo*, cit., p. 461. A tal proposito Brunetti sostiene che "la frequenza è connessa con le esigenze informative dell'aione di controllo e assume intensità diversa in relazione ai livelli gerarchici interessati: intervalli assai brevi per il controllo che coinvolge i quadri operativi dedicati a seguire lo svolgimento dei cicli di attività, intervalli più ampi per il controllo che investe i massimi livelli divisionali o aziendali", BRUNETTI G., *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, cit., pp. 59-60. Bergamin Barbato puntualizza affermando che "un reporting frequente su di un certo indicatore sta a indicare la criticità dell'area monitorata e l'esigenza che il processo decisionale sia coerentemente alimentato e attuato dal responsabile", BERGAMIN BARBATO M., *op. cit.*, p. 235.

[1222] Cfr. BRUNETTI G., *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, cit., p. 60; SELLERI L., *Introduzione ai sistemi di programmazione e di controllo*, cit., p. 66; SAITA M., *Programmazione e controllo*, cit., p. 461; CASTELLANO N., *op. cit.*, p. 32.

tempestivo è necessario che esso verifichi e trasmetta le informazioni ai vari soggetti in tempo utile per consentirne l'utilizzo ([1223]). Pertanto è fondamentale che si osservi il minimo ritardo possibile tra i momenti sopraccitati, poiché *"l'efficacia degli interventi* […] *tende a ridursi in parallelo all'aumento dei ritardo"* ([1224]). Di conseguenza la redazione del rapporto di gestione prevede la ricerca di un giusto *trade-off* tra precisione della rilevazione e tempestività della stessa ([1225]).

In aggiunta ai principi fin qui delineati, ne esistono ulteriori, che fanno riferimento alle caratteristiche formali e sostanziali che ogni documento informativo dovrebbe possedere al fine di assicurarne l'effettiva utilità. Pertanto, un report dovrebbe essere:

- *chiaro*: il requisito di chiarezza *"influenza in maniera diretta il livello di comprensibilità dell'informazione trasmessa"* ([1226]) e quindi è di estrema importanza affinché il messaggio arrivi correttamente a destinazione e sortisca gli effetti desiderati;
- *attendibile*: il requisito di attendibilità non fa riferimento solo alla precisione e alla veridicità dei dati comunicati tramite report aziendali, bensì esso dipende anche dall'efficacia e dal *"grado di accettazione, da parte dell'organizzazione d'impresa, della simbologia prescelta e delle metodologie di misurazione"* ([1227]).

In conclusione, il sistema di reporting aziendale si configura come uno strumento la cui attività è quella *"di reperimento, di selezione, di elaborazione, di sintetizzazione, di aggregazione e di formalizzazione di un gran numero di dati"* ([1228]) al fine di trarre delle informazioni utili per il processo decisionale.

[1223] "Il reporting deve verificare tempestivamente il conseguimento degli obiettivi economici e finanziari dell'impresa", AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 29.
[1224] SELLERI L., *Introduzione ai sistemi di programmazione e di controllo*, cit., p. 66.
[1225] "Tra un dato preciso al cento per cento, ma in ritardo, ed uno attendibili all'ottanta per cento, ma tempestivo, il controllo necessariamente preferisce quest'ultimo", BRUNETTI G., *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, cit., p. 60. Anche Saita afferma che "il principio di fondo consiste nel dare la preferenza ad un'informazione tempestiva anche se imprecisa, rispetto ad un'informazione certa, ma ritardata", SAITA M., *Programmazione e controllo*, cit., p. 461.
[1226] CASTELLANO N., *op. cit.*, p. 32.
[1227] BERGAMIN BARBATO M., *op. cit.*, p. 237. L'autrice inoltre prosegue spiegando che "un valore è attendibile in quanto l'utente lo considera rappresentativo dell'obiettivo o della prestazione riferita alla sua area decisionale: egli deve quindi essere, come fornitore dei dati di input, il primo garante di tale requisito", *ibid*.
[1228] NAVARRA P., op. cit., p. 15.

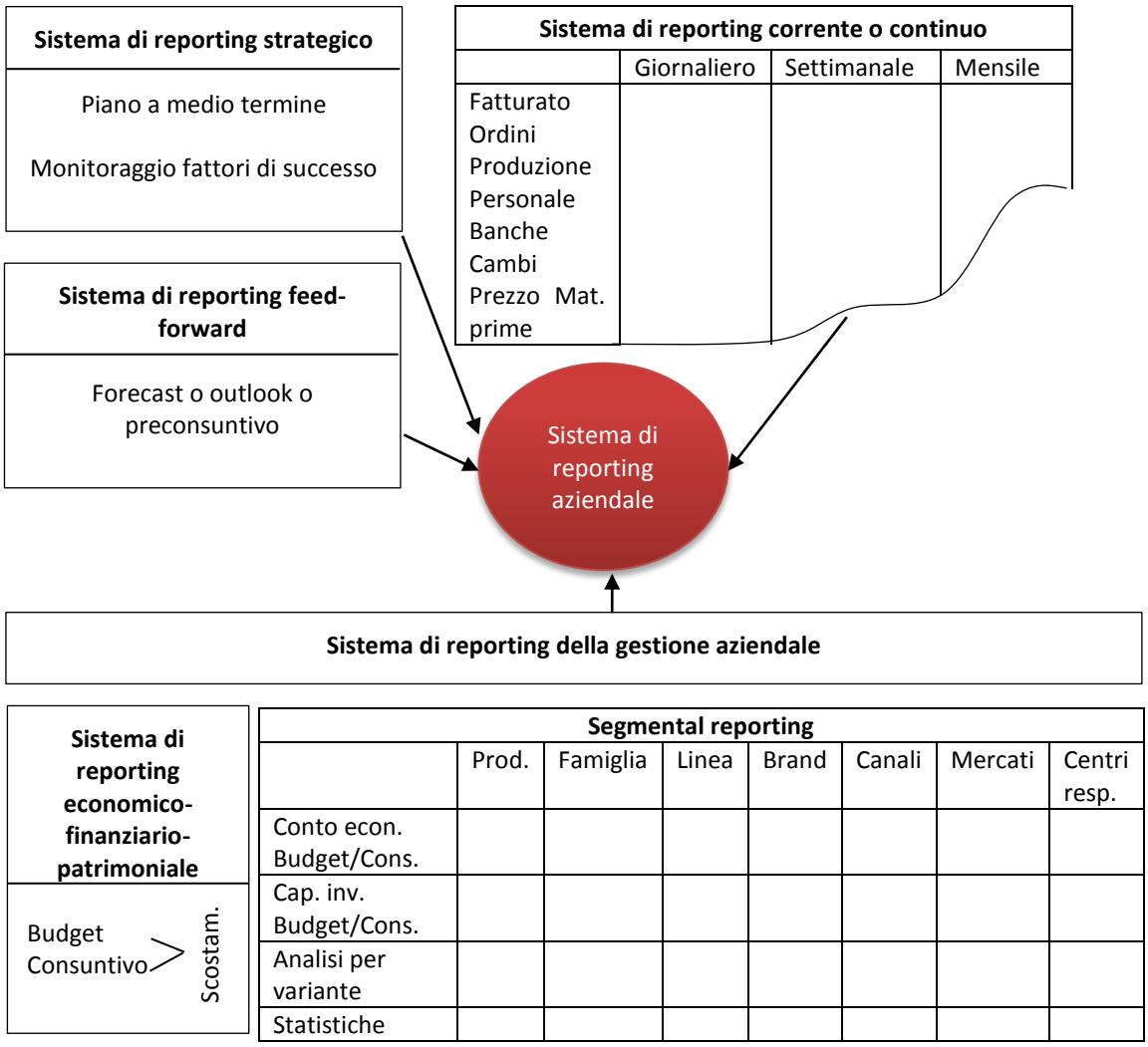
4. La struttura del sistema di reporting: cenni

Una delle caratteristiche del sistema di reporting che emerge dalle considerazioni fin qui esposte è la sua flessibilità: i rapporti di gestione, infatti, necessitano di *"adattarsi alla dinamicità ed all'evoluzione dei fabbisogni informativi"* ([1229]), dovendo quindi essere strutturati in modo tale da permettere l'implementazione di azioni correttive tempestive ([1230]).

Pertanto, considerando che il reporting necessita un certo grado di flessibilità, oltre al fatto che esso deve essere configurato tenendo presenti le specifiche peculiarità da una parte dell'azienda nella sua totalità e dall'altra dei soggetti a cui esso è destinato, concettualmente non avrebbe senso delineare delle strutture del sistema in oggetto che siano *"aprioristicamente valide per qualsiasi situazione aziendale"* ([1231]). Ad ogni modo è possibile indicare, almeno in via teorica e in modo consapevole in relazione ai limiti di tale scelta, delle strutture adottabili per il sistema di reporting, riallocando le peculiarità ed i principi analizzati in precedenza in relazione alle varie tipologie di processo decisionale ([1232]).

[1229] CASTELLANO N., op. cit., p. 31.
[1230] AVI M. S., *Controllo di gestione*, cit., p. 29.
[1231] SAITA M., *Programmazione e controllo*, cit., p. 461.
[1232] *Ibid*.

Figura 37 – Le strutture del sistema di reporting aziendale



Fonte: SAITA M., *Programmazione e controllo*, cit., p. 462.

In particolare, Saita riconosce quattro categorie di struttura del sistema di reporting ([1233]):

- *Sistema di reporting strategico*. Questa struttura dei sistema dei rapporti di gestione fa riferimento al controllo strategico ([1234]). Pertanto, in linea generale, all'interno del sistema in questione si distinguono da una parte un sub-sistema connesso alla fase di planning (orizzonte temporale lungo, non molto articolato, aggregazione per aree strategiche d'affari), e dall'altra un sub-sistema relativo ai fattori di successo. Quest'ultimo, detto altresì "sistema di monitoraggio", ha lo scopo di cogliere la misura in cui tali fattori si modificano nel corso della gestione. A parere di chi scrive, questa struttura ha il vantaggio di focalizzarsi

[1233] SAITA M., *Programmazione e controllo*, cit., pp.461-466.
[1234] Per un approfondimento di tale concetto si rinvia al Capitolo1 del presente lavoro di tesi.

sulle variabili critiche d'azienda, cioè sugli aspetti che ne garantiscono il successo competitivo, d'altra parte, si ritiene che un reporting fondato solo su di un orizzonte di lunga gettata non sia una scelta auspicabile, in quanto in tal modo si potrebbe perdere il contatto con il presente.

- *Sistema di reporting corrente o continuo*. La struttura in analisi si propone di tenere al corrente in via continuativa il vertice d'impresa in relazione a pochi fenomeni considerati però chiari indicatori dell'andamento dell'azienda (si veda **Figura 2**). Pertanto, il sistema in questione si caratterizza per tempestività e frequenza elevate, per estrema rilevanza e forte selettività, nonché per una grande aggregazione (le informazioni sono destinate infatti al vertice aziendale e per questo non necessitano di una eccessiva sinteticità). Chi scrive trova sicuramente positiva la possibilità per il vertice aziendale di usufruire di un canale informativo continuo; però da una parte il ridotto numero di indicatori può portare ad un'eccessiva selettività delle informazioni, con il conseguente rischio di tralasciare eventuali dati comunque rilevanti, mentre dall'altra poter usufruire di un sistema di reporting a così alta frequenza necessita che il sistema informativo riesca ad alimentarlo in maniera ugualmente frequente e ciò può non essere sempre agevole. Inoltre, il forte orientamento al breve termine di questa struttura di sistema di reporting può distrarre da quelli che sono gli obiettivi di stampo strategico, per un orizzonte temporale di più ampio respiro.
- *Sistema di reporting di tendenza o di feed-forward*. Questa tipologia di sistema di reporting è fortemente orientata a *"proiettare le politiche aziendali nel futuro sviluppo dell'impresa"* ([1235]). Il sistema di reporting in analisi prevede che, a partire dai risultati consuntivi, siano verificate e eventualmente riviste e riadattate le politiche d'impresa, oltre che le previsioni economiche, finanziarie e patrimoniali connesse alle tendenze ipotizzate per l'azienda fino alla fine dell'esercizio. In tal modo si formula un preconsuntivo (o *forecast* o *outlook*), composto da una parte dai risultati consuntivi dell'esercizio in corso e dall'altra dalle previsioni fino al termine dello stesso. A parere di chi scrive, questa struttura presenta il vantaggio di riuscire a cogliere e ad interconnettere sia lo sguardo al consuntivo che al programmato, consentendo un'ottica mista di breve e medio termine. Chiaro è che per un'implementazione ottimale di una tale

[1235] SAITA M., *Programmazione e controllo*, cit., p. 466.

struttura si potrebbe rendere necessaria una rivisitazione della struttura tecnico-contabile di programmazione in ottica "rolling" ([1236]).

- *Sistema di reporting della gestione aziendale*. Questa struttura di sistema di reporting rappresenta l'alternativa più "tradizionale", secondo cui il sistema viene attivato dalla direzione su base mensile ed entro il più breve termine possibile. All'interno di questa tipologia di reporting le caratteristiche ed i principi analizzati in precedenza vengono riallocati in vario modo, dando origine a due sub-categorie: il sistema di reporting sull'andamento economico, finanziario e patrimoniale, ed il *segmental* reporting. Il primo contiene i dati, sia consuntivi che programmati, connessi ai tre documenti fondamentali su cui si basa la struttura tecnico-contabile d'azienda (conto economico, stato patrimoniale e rendiconto finanziario), riprendendo anche gli scostamenti tra consuntivo e programmato; in tal modo, il sistema di reporting così configurato è volto alla diffusione delle informazioni connesse alla situazione aziendale e costituisce un punto di partenza necessario (ma non sufficiente) per conoscere l'andamento complessivo dell'azienda. Il *segmental* reporting, invece, attraverso il *"metodo delle varianti rispetto al budget"*, è orientato all'analisi dei singoli *segment* (prodotti, canali, brand, mercati, ecc.) e alla comprensione del motivo per cui essi non abbiano raggiunto gli obiettivi programmati. Pertanto questa tipologia di reporting è diretta all'analisi degli scostamenti a livello di politiche commerciali, produttive, degli acquisti e del personale, tralasciando tutti gli altri aspetti della gestione aziendale.

5. Conclusioni

Il sistema di reporting si configura come quello strumento snello, esauriente, giustamente selettivo ed adeguatamente tempestivo, avente lo scopo di soddisfare l'esigenza di informazione presente all'interno di tutti i livelli di un'organizzazione aziendale. In quanto documento a vocazione comunicativa, il rapporto di gestione deve possedere determinate caratteristiche e deve rispondere a determinati principi, alcuni dei quali fortemente connessi alla tipologia dell'azienda in oggetto. Per questo motivo non è possibile proporre una struttura per il sistema di reporting che possa andare bene per qualunque tipo di impresa, ma ciò che è possibile fare è affermare che il sistema di

[1236] Si rinvia al Capitolo 6 del presente lavoro di tesi per ulteriori approfondimenti in relazione al rolling budget o budget scorrevole.

reporting deve essere giustamente calibrato in termini di forma e contenuti rispetto a ciascun suo destinatario.

Conclusione

Giungendo al termine del percorso fin qui compiuto è possibile trarre alcune conclusioni in relazione all'obiettivo enucleato nell'*Introduzione* del presente lavoro di tesi: strutturare un sistema di controllo di gestione integrato.

Lungo lo svolgimento di questo elaborato si sono analizzati gli strumenti che compongono un sub-sistema informativo e, dopo un confronto fra le strutture reperibili all'interno del panorama dottrinale e normativo, si sono scelte quelle idonee ad essere inserite in un sistema di controllo di gestione integrato. La strumentazione per cui si è optato, quindi, si caratterizza per il fatto di rispondere alla connotazione di "integrazione".

In altri termini, le strutture tecnico-contabili oggetto di scelta formano un vero e proprio sistema, dove ciascuno strumento è strettamente connesso agli altri, sia dal punto di vista sostanziale, consentendo in tal modo la costruzione di un sistema d'analisi capace di sondare ogni area di gestione che necessiti di un approfondimento, sia dal punto di vista formale, in quanto all'interno dello schema d'analisi costruito è rigorosa l'attenzione per i termini utilizzati e per l'uniformità di significato che essi assumono.

Il concetto di integrazione che ispira il presente lavoro di tesi ha coinvolto anche un ulteriore aspetto, di fondamentale importanza affinché un sistema di controllo di gestione si configuri come un vero "navigatore satellitare" e non come una mera sovrastruttura inutile. Si intende qui far riferimento alla necessità di stabilire un'integrazione tra i dati relativi ai risultati effettivamente conseguiti e quelli di output dell'attività di programmazione e *budgeting*. Il confronto tra queste informazioni costituisce il fulcro dei sistemi di controllo, tanto che la sua assenza rende totalmente privo di senso il sub-sistema informativo e quindi il controllo di gestione stesso; d'altra parte il raffronto a cui si fa riferimento è reso possibile proprio dall'integrazione sostanziale e formale di cui sopra. Senza una correlazione tra le varie aree e tra i termini utilizzati per riferirsi ad esse, infatti, il confronto consuntivo-programmato non sarebbe possibile.

Un terzo aspetto dell'integrazione emerso durante lo sviluppo dell'elaborato riguarda il sistema di controllo di gestione nel suo complesso. Nel presente lavoro di tesi, infatti, si è posta maggiore attenzione sulla struttura tecnico-contabile e quindi sulla

componente del sistema di controllo di gestione denominata sub-sistema informativo. D'altra parte quest'ultimo è strettamente integrato agli altri due elementi del sistema in analisi, ovvero il sub-sistema dinamico di processo ed il sub-sistema organizzativo. Pertanto, affinché il controllo di gestione si configuri in un'ottica sistemica è necessario che le sue tre componenti si integrino tra loro.

A riprova di ciò, basti pensare che, in assenza di un legame con il sub-sistema dinamico di processo, la struttura tecnico-contabile apparirebbe alla stregua di un mero orpello privo di utilità, in quanto non presenterebbe il necessario collegamento con l'elemento dinamico del sistema che ne assicurerebbe così l'attivazione.

Anche l'integrazione tra il sub-sistema informativo e quello organizzativo è di primaria importanza. Infatti, senza un nesso tra la strumentazione tecnico-contabile e la mappa delle responsabilità, non sarebbe possibile legare obiettivi e risultati con i soggetti a cui si riferiscono, rendendo del tutto inutile sia l'attività di programmazione che quella di rilevazione dei risultati raggiunti. Inoltre se la struttura organizzativa dell'impresa, intesa come aggregazione organizzata di soggetti, presenta un atteggiamento negativo nei confronti dell'utilizzo di un sub-sistema informativo fondato sul concetto di integrazione, la realizzazione dello stesso è destinata a fallire. L'implementazione di un sistema di controllo di gestione integrato necessita infatti che i manager presentino la volontà di collaborare attivamente con i soggetti addetti alle varie fasi operative di strutturazione del bacino di dati contabili ed extracontabili. Non è possibile, infatti, costruire una buona base informativa senza la stretta collaborazione del personale interno all'azienda; al contrario, quanto minore è l'attenzione del management nella fase di costruzione dell'intero sistema, tanto maggiore sarà l'approssimazione e la tendenza all'inefficienza dello stesso.

Da queste considerazioni si comprende facilmente come l'assenza di una integrazione globale all'interno di un sistema di controllo di gestione fa sì che la strumentazione tecnico-contabile si configuri come una "cattedrale nel deserto": per quanto perfettamente strutturata, essa non sarebbe d'aiuto per l'azienda e per il processo decisionale interno ad essa.

Un'ulteriore aspetto merita di essere sottolineato. Come si è già affermato, l'implementazione di un sistema di controllo di gestione integrato necessita la stretta collaborazione tra management e personale amministrativo affinché lo schema di analisi strutturato ed utilizzato sia quanto più preciso, efficace ed efficiente. Ogni sistema di controllo di gestione, pertanto, deve essere creato su misura per ogni realtà

imprenditoriale, tenendo presenti le sue stesse peculiarità. A tal proposito, è bene sottolineare che nel presente lavoro di tesi si è delineato un sistema di controllo di gestione integrato che potesse essere quanto più completo possibile, e per questo utilizzabile dalla maggior parte delle aziende, a prescindere dalla tipologia di attività o dalla dimensione. Quindi, volgendo l'attenzione alle piccole e medie imprese che costituiscono la realtà aziendale prevalente nel nostro Paese, anch'esse possono utilizzare il sistema in questa sede proposto, chiaramente limitandosi alle aree di loro competenza e tralasciando quegli aspetti gestionali presenti all'interno di realtà aziendali più complesse.

Bibliografia e Sitografia

"Net Debt to EBITDA Ratio" da www.investopedia.com [http://www.investopedia.com/terms/n/net-debt-to-ebitda-ratio.asp]

AIROLDI G., BRUNETTI G., CODA V., *Lezioni di economia aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1989.

AIROLDI G., *I sistemi operativi*, Giuffrè Editore, Milano, 1980.

ALBANESE R., *Management: toward accountability for performance*, Irwin-Dorsey International, London, 1975.

ALMICI A., *Corporate governance, sistemi di controllo e valore aziendale*, Franco Angeli Editore, Milano, 2010.

ALOI F., *Costi e prezzi. La contabilità dei costi e la formazione dei prezzi in ambiente competitivo*, Franco Angeli Editore, Milano, 2001.

AMIGONI F. (a cura di), *Misurazioni d'azienda: programmazione e controllo*, Giuffrè Editore, Milano, 1995.

ANON., "Finalmente il rendiconto finanziario: opportunità per commercialisti, sindaci e amministratori", in *RATIOSoluzioni*, 2006, n.1, COD. 4545, pp. 13-14.

ANON., "Rendiconto finanziario secondo lo IAS 7", *RATIO*, 2004, n. 4, COD. 3538, pp. 69-76.

ANON., "Rendiconto finanziario", in *RATIO*, 2008, n. 1, COD. 4545-R, pp. 65-66.

ANTHONY R. N., BREITNER L. K., *Il bilancio. Misurazione e analisi della performance*, Pearson Paravia Bruno Mondadori S.p.A, 2010.

ANTHONY R. N., HAWKINS D. F., MACRÌ D. M., MERCHANT K. A., *Analisi dei costi*, McGraw-Hill, 2005.

ANTHONY R. N., HAWKINS D. F., MACRÌ D., MERCHANT K. A., *Il bilancio, 12° edizione*, McGraw-Hill, 2010, www.ateneonline.it/anthony_bilancio12e/approfondimenti.asp (ultimo accesso 15/11/2011).

ANTHONY R. N., *Il controllo manageriale*, Franco Angeli Editore, Milano, 1990.

ANTHONY R. N., *Sistemi di pianificazione e controllo*, ETAS, Milano, 1967.

ANTONELLI V., D'ALESSIO R., *Casi di controllo di gestione. Metodi, tecniche, casi aziendali di settore*, IPSOA Editrice, Milano, 2007.

AVI M. S., *Bilancio riclassificato e analisi per indici e flussi*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2007.

AVI M. S., *Controllo di Gestione. Aspetti contabili, tecnico-operativi e gestionali*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2007.

AVI M. S., *Financial analysis*, EIF-e.Book Editore, 2011.

AVI M. S., *Management accounting, Volume II, Cost Analysis*, EIF-e.Book Editore, 2012.

AZZONE G., *Sistemi di controllo di gestione. Metodi, strumenti e applicazioni*, ETAS, Milano, 2006.

BADIA F., *Sistemi e strumenti di corporate governance nelle local utilities*, Franco Angeli Editore, Milano, 2009.

BALDUCCI D., *Il bilancio d'esercizio. Principi contabili nazionali e internazionali IAS/IFRS*, Edizioni FAG srl, Milano, 2007.

BALDUCCI D., *La valutazione dell'azienda*, Edizioni FAG, Assago Milano, 2006.

BALESTRI G., *Manuale di economia e gestione aziendale*, Hoepli, Milano, 2005.

BANDETTINI A., *Controllo di gestione. Aspetti tecnico-contabili*, CEDAM, Padova, 1980.

BANDETTINI A., *Il bilancio d'esercizio. Finalità, postulati, elementi strutturali*, CEDAM, Padova, 1999.

BANDETTINI A., LIBERATORE G., MULAZZANI M., *Verso la riforma delle norme in materia di bilancio d'esercizio. Alcuni contributi a partire dalle Guide operative OIC*, Franco Angeli Editore, Milano, 2009.

BARILE G., *Tutto Economia Aziendale*, Istituto Geografico DeAgostini, Novara, 2011.

BARTOLI F., *Tecniche e strumenti per l'analisi economico-finanziaria. Piani, programmi, modelli e indicatori economico-finanziari alla luce di Basilea 2*, Franco Angeli Editore, Milano, 2006.

BASTIA P., *Analisi dei costi. Evoluzione degli scopi conoscitivi*, Clueb, Bologna, 1992.

BENCINI F., FERRAGINA F., FERRAGINA V., MANCARUSO M., *Come si prepara il budget*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2009.

BERGAMIN BARBATO M., *Programmazione e controllo in un'ottica strategica*, UTET, Torino, 1991.

BIANCHI C., *Modelli contabili e modelli "dinamici" per il controllo di gestione in un'ottica strategica*, Giuffrè Editore, Milano, 1996.

BIASETTI C., FERRARI F., FRANCIOSI F., VENTURELLI M. C., *Il futuro della mia impresa Pratiche manageriali per garantire la longevità del business*, Franco Angeli Editore, Milano, 2009.

BINDA L., *La comunicazione economico-finanziaria e le nuove tecnologie*, Franco Angeli Editore, Milano, 2008.

BOCCHINO U., "La capacità informativa del conto economico nel sistema di bilancio", in *Rivista di ragioneria e di economia aziendale*, n. 5-6, maggio-giugno 1995, pp. 231-247.

BOGNI M., SOLBIATI M., *Il controllo strategico dell'impresa*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2007.

BORDIGNON M., *Il controllo di gestione. Strumenti, evoluzione, esigenze e potenzialità*, Editrice Le Fonti, Milano, 2008.

BORGONOVI E., *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*, EGEA, Milano, 1996.

BRACCI E., VAGNONI E., *Sistemi di programmazione e controllo. Strumenti e processi per le decisioni in azienda*, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna, 2011.

BRUNETTI G., "La classificazione dei valori in bilancio e la tecnica dei flussi", in *L'Impresa*, vol. III, Giuffrè, Milano, 1984, p. 697.

BRUNETTI G., *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, Franco Angeli Editore, Milano, 1992.

BRUNETTI G., *Le decisioni finanziarie nell'economia d'impresa*, Franco Angeli Editore, Milano, 1978.

BRUNETTI G., SOSTERO U., "Il rendiconto finanziario alla luce della nuova normativa del bilancio d'esercizio", in *Rivista dei Dottori Commercialisti*, 1994, vol. 3, pp. 427-449.

BRUNI G., *Contabilità per l'alta direzione: il processo informativo funzionale alle decisioni di governo dell'impresa*, ETAS, Milano, 1999.

BRUSA L., *Analisi e contabilità dei costi*, Giuffrè Editore, Milano, 2009.

BRUSA L., *Il sistema budgetario nel sistema organizzativo d'impresa*, Giuffrè Editore, Milano, 1978.

BRUSA L., *Mappa strategica e business plan*, Giuffrè Editore, Milano, 2011.

BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Giuffrè Editore, Milano, 2000.

CAPODAGLIO G., “Considerazioni generali sulle analisi di bilancio”, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, n. 1, Gennaio- Febbraio 1990, pp. 41-48.

CARAMIELLO C., *Il rendiconto finanziario. Introduzione alla tecnica di redazione*, Giuffrè Editore, Milano, 1993.

CARAMIELLO C., *Indici di bilancio, strumenti per l’analisi della gestione aziendale*, Giuffrè Editore, Milano, 1993.

CARINI C., *L’analisi di bilancio e la valutazione del posizionamento strategico. Dal settore ai segmenti di attività*, Franco Angeli Editore, Milano, 2010.

CARUSO E., *Come preparare e leggere un bilancio*, Tecniche Nuove Editore, Milano, 2007.

CASTELLANO N., *Controllo di gestione ed informazioni. Un approccio integrato*, Giuffrè Editore, Milano, 2003.

CATTANEO M., *Analisi finanziaria e di bilancio. Teoria e tecnica nella concessione del credito*, ETAS, Milano, 1973.

CENDON P., *Commentario al codice civile. Artt. 2421- 2451. Società per azioni / Libri sociali, bilancio, modificazioni dello statuto, società con partecipazione*, Giuffrè Editore, Milano, 2010.

CHAMBERLAIN N. W., *The firm: micro-economic planning and action*, McGraw-Hill, United States of America, 1962.

CHIAPPI R., *Problem solving nelle organizzazioni: idee, metodi e strumenti da Mosè a Mintzberg*, Springer-Verlag Italia, Milano, 2006.

CIAPPEI C., *Il governo imprenditoriale*, Firenze University Press, 2002.

CICERCHIA A., *Pianificazione strategica e ambiente: teorie, metodi, strumenti ed esperienze internazionali*, Franco Angeli Editore, Milano, 2000.

CODA V., “Sull’attività di direzione d’impresa”, in *Rivista internazionale di scienze economiche e commerciali*, n. 1, anno 1968, pp. 53-81.

CODA V., BRUNETTI G., BERGAMIN BARBATO M., *Indici di bilancio e flussi finanziari*, ETAS, Milano, 1974.

CODA V., *I costi di produzione*, Giuffrè Editore, Milano, 1968.

CODA V., *I costi standard nella programmazione e nel controllo della gestione*, Giuffrè Editore, Milano, 1970.

CODA V., *L’orientamento strategico dell’impresa*, UTET, Torino, 1998.

COLLINI P., MIO C., *Ragioneria generale e applicata. 2. Analisi e contabilità dei costi*, ETAS, Milano, 1998.

CORI E., *Il controllo organizzativo*, http://elearning.ec.unipi.it/claroline/backends/download.php?url=L0Rpc3BlbnNhX19Db250cm9sbG8ucGRm&cidReset=true&cidReq=PP334 (ultimo accesso 12 settembre 2011).

COTTO A., FORNERO L., ODETTO G., *Contabilità e bilancio*, Wolters Kluer Italia, 2009.

CUSINA L., *Strumenti di gestione. Contabilità e tecniche di economia aziendale*, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna, Santarcangelo di Romagna, 2009.

D.lgs. n. 38 del 28 febbraio 2005, [http://www.camera.it/parlam/leggi/deleghe/05038dl.htm].

D'ONOFRIO M., *Come realizzare un business plan. Guida pratica per imprenditori e dirigenti*, Franco Angeli Editore, Milano, 2002.

DE LUCA A., "L'analisi degli scostamenti per il controllo di gestione", in *Pmi*, n. 4, 2010, pp. 53-58.

DEIDDA GAGLIARDO E., *Il sistema multidimensionale di programmazione a supporto della governance locale*, Giuffrè Editore, Milano, 2007.

DELLADIO C., GAIANI L., MENEGHETTI P., POZZOLI M., *Guida alla contabilità e bilancio 2011*, Gruppo 24 Ore, Milano, 2011.

Direttiva 2003/51/CE del 18 giugno 2003 [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:178:0016:0022:it:PDF]

Documento interpretativo n. 1 del principio contabile OIC n. 12 (Classificazione nel conto economico dei costi e ricavi), http://www.irdcec.it/node/266 (ultimo accesso 15/11/2011).

DOHR J. L., "Budgetary control and standard costs in industrial accounting", in *The Accounting Review*, march 1938, pp. 31-33.

DRURY C., *Management and cost accounting*, Cengage Learning EMEA, London, 2008.

FACCHINETTI I., *Analisi di bilancio. Metodologie, procedure e casi di analisi per margini, indici e flussi*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2006.

FACCHINETTI I., *Contabilità analitica, calcolo dei costi, decisioni aziendali. Metodologie, soluzioni operative e casi*, Il Sole 24 Ore Pirola Spa, Milano, 1997.

FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., *Controllo di Gestione*, Giappichelli Editore, Torino, 2003.

FARNETI G., *Economia d'azienda*, Franco Angeli Editore, Milano, 2007.

FASB Statement 95 "Statement of cash flows", [http://www.fasb.org/cs/BlobServer?blobcol=urldata&blobtable=MungoBlobs&blobkey=id&blobwhere=1175820920892&blobheader=application%2Fpdf].

FERRANDINA A., CARRIERO F., *Il piano marketing. Guida strategico-operativa*, Wolters Kluwer Italia, IPSOA, 2005.

FERRERO G., DEZZANI F., *Manuale delle analisi di bilancio: indici e flussi*, Giuffrè Editore, Milano, 1979.

FERRERO G., *Le analisi di bilancio*, Giuffrè Editore, Milano, 1966.

FLAMHOLTZ E. G., *How to make the transition from an entrepreneurship to a professionally managed firm*, Jossey-Bass, San Francisco, 1986.

FONTANA F., *Il sistema organizzativo aziendale*, Franco Angeli Editore, Milano, 1999.

FONTANA F., ROSSI M., *La contabilità integrata. Metodi, strumenti e principi contabili nell'ente locale*, Giuffrè Editore, Milano, 2008.

FORD B. R., JAY M. BORNSTEIN, PRUITT P. T., *Come si prepara un business plan. La guida Ernst & Young*, Tecniche Nuove, Milano, 2008.

FUSA E., *Budget e pianificazione aziendale. Tecniche, strumenti, obiettivi. Con esempi e casi pratici*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2005.

GABROVEC MEI O., *Sistemi contabili e strutture del conto del risultato economico : analisi comparata dei principali sistemi contabili in uso, le strutture del conto del risultato economico in dottrina e nella legislazione nazionale e comunitaria*, CEDAM, Padova, 1992.

GALLINARO S., *Teorie del controllo*, Franco Angeli Editore, Milano, 1990.

GAMBEL E. L., *Manuale del manager e del consigliere di amministrazione*, Franco Angeli Editore Milano, 2006.

GARRISON R., NOREEN E., BREWER P., *Programmazione e controllo. Managerial accounting per le decisioni aziendali*, Mc Graw-Hill, Milano, 2008.

GENNARI F., *Il controllo di gestione nella governance delle imprese commerciali*, Franco Angeli Editore, Milano, 2009.

GIUDICI E., *Scritti di economia delle imprese nella nuova realtà operativa*, Franco Angeli Editore, Milano, 2002.

GOOLD M., QUINN J. J., *Il controllo strategico: nuove pietre miliari per una performance di lungo periodo*, Franco Angeli Editore, Milano, 1995.

GUZZETTI E., *Il master budget. Un metodo semplice e pratico per la pianificazione e il controllo operativo*, Franco Angeli Editore, Milano, 2000.

HOFSTEDE G. H., *The game of Budget Control*, Tavistock Publications Limited, London, 1968.

HORNGREN C. T., FOSTER G., *Cost accounting. A managerial emphasis*, Prentice-Hall International Editions, New Jersey, 1991.

HORNGREN C. T., SUNDEM G. L., STRATTON W. O., AGLIATI M., DITILLO A., *Programmazione e controllo*, Pearson Paravia Bruno Mondadori, 2007.

HOROVITZ J. H., "Strategic control: a new task for Top Management", in *Long Range Planning*, vol. 12, issue 2, anno 1979, pp. 2-7.

IANNUCCI A., "IAS 7: redazione del rendiconto finanziario", in *Guida alla contabilità e bilancio*, 2006, n. 4, pp. 71-75.

IAS 1 "Presentation of Financial Statements" [http://www.worldgaapinfo.com/pdf/IAS/IAS1.pdf].

IAS 7 "Cash Flow Statement", [http://www.worldgaapinfo.com/pdf/IAS/IAS7.pdf]. Traduzione in italiano da [http://www.disag.uniba.it/ALLEGATI/IAS/IAS_7.pdf].

ISO 9004:2009, *Managing for the sustained success of an organization – A quality management approach*, http://www.cmcq.com.cn/download/9004.pdf (ultimo accesso 07/04/2012).

ISOTTA F., *Organizzazione aziendale: teorie, modelli e tecniche di progettazione*, CEDAM, Padova, 2003.

JAUCH L. R., WILSON H. K., "A strategic perspective for make or buy decisions", in *Long Range Planning*, vol. 12, December 1929, pp. 56-61.

JOHNSON H. T., "Toward a new understanding of nineteenth-century cost accounting", in *The Accounting Review*, july 1981, pp. 510-518.

LEBAS M., "Tre approcci al controllo direzionale", in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 63, anno 1981, pp. 37-46.

LEMKE B. C., EDWARDS J. D., *Administrative control and executive action*, Merrill Books Inc., Columbus, 1961.

LIZZA F., *Break-even analysis e controllo di gestione*, Clua, Ancona, 1992.

LIZZA F., *Le riclassificazioni di bilancio, il conto economico*, Clua, Ancona, 1989.

LIZZA P., *Controllo di gestione e performance aziendale*, Giuffrè Editore, Milano, 2007.

LO MARTIRE G., *Il controllo di gestione. I sistemi tradizionali di calcolo dei costi, il sistema dei centri di costo, il sistema del margine di contribuzione*, Franco Angeli Editore, Milano, 2003.

LORANGE P., MORTON M. S., "A framework for management control systems", in *Sloan Management Review*, autumn 1974, pp. 41-56.

LORANGE P., MURPHY D., "Strategy and human resources: concepts and practice", in *Human Resource Management*, n. 22, anno 1983, pp. 111-135.

LORANGE P., *Strategic control: a framework for effective response to environmental change*, Febbraio 1977, 20° pubblicazione di IMEDE, Managerial Development Institute, Losanna, http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/49072/strategiccontrol00lora.pdf?sequence=1 (ultimo accesso 25 settembre 2011).

LORANGE P., VANCIL R. E., *Strategic planning systems*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1977.

MARAGHINI M. P., *Il rendiconto finanziario sintetico di indebitamento netto*, Università degli Studi di Siena, Facoltà di Economia "R. M. Goodwin", Dipartimento di studi aziendali e sociali, Siena, Maggio 2005, [http://www.disas.unisi.it/mat_did/maraghini/662/b)_Rendiconto.materiale.pdf].

MASINI C., *Lavoro e risparmio. Economia d'azienda*, UTET, Torino, 1979.

MELIS G., *Il bilancio d'esercizio come strumento di controllo della gestione*, Giuffrè Editore, Milano, 2004.

MELLA P., *Controllo di gestione*, UTET, Torino, 1997.

MELLA P., *Indici di bilancio. Logica e procedura dell'analisi*, Pirola Editore, Milano, 1989.

MIO C., *Il controllo di gestione della funzione di vendita. Il parametro-obiettivo nei processi di programmazione*, ETAS, Milano, 1990.

MOISELLO A. M., *L'Activity Based Costing nelle decisioni d'impresa di breve e lungo periodo*, Giuffrè Editore, Milano, 2008.

MOISSON M., *Come effettuare la gestione finanziaria di un'impresa*, Franco Angeli Editore, Milano, 1970.

MONTRONE A., *Elementi di metodologie e determinazioni quantitative di azienda*, Franco Angeli Editore, Milano, 2000.

MONTRONE A., *Il sistema delle analisi di bilancio per la valutazione dell'impresa*, Franco Angeli Editore, Milano, 2005.

MORETTI P., "Prospetto delle variazioni di patrimonio netto e rendiconto finanziario", in *Corriere Tributario*, 2004, n. 44, pp. 3459-3467.

MUCELLI A., MORETTI P., *L'analisi della gestione aziendale. Controllo dei costi, budgeting, reporting e analisi degli scostamenti, activity based management*, Sistemi Editoriali, Napoli, 2003.

NAVARRA P., *Il reporting. Gestire le informazioni per governare l'impresa*, Franco Angeli Editore, Milano, 2009.

OCCHIPINTI P., *Finanza d'azienda*, ETAS Kompass, Milano, 1970.

ONIDA P., *Economicità, socialità ed efficienza nella amministrazione d'impresa*, Giuffrè Editore, Milano, 1961.

ONIDA P., *Elementi di ragioneria, con particolare riferimento all'impresa*, Giuffrè Editore, Milano, 1944.

Opinion 19, "Reporting changes in financial position", AICPA, 1971 [http://clio.lib.olemiss.edu/cdm4/document.php?CISOROOT=/aicpa&CISOPTR=366&CISOSHOW=357]

Opinion 3, "The Statement of source and Application of Funds", AICPA, 1963, [http://clio.lib.olemiss.edu/cdm4/document.php?CISOROOT=/aicpa&CISOPTR=20&CISOSHOW=13]

PAGANELLI O., *La contabilità analitica d'esercizio*, Casa Editrice R. Patron, Bologna, 1971.

PAGANELLI O., *Valutazione delle aziende e analisi di bilancio*, UTET, Torino, 1992.

PALMA A., *Il bilancio d'esercizio. Aspetti istituzionali e profili evolutivi nell'attuale assetto normativo italiano*, Giuffrè Editore, Milano, 2008.

PAOLI P., *Pianificazione e controllo delle organizzazioni culturali, analisi teorica e casi di studio*, Franco Angeli Editore, Milano, 2006.

PARMENTER D., *Pareto's 80/20 Rule for Corporate Accountants*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey, 2007.

PEDRIALI F., *Analisi finanziaria e valutazione aziendale, La logica applicativa con i nuovi principi contabili internazionali*, Hoepli, Milano, 2006.

PICCARI P. L., SANTORI A., SANTORI U., *Leggere il bilancio. Analisi per indici e margini, analisi della redditività e dei flussi finanziari*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2009.

PIEROTTI M., *Il sistema di controllo integrato: esigenze strategiche nelle moderne realtà aziendali*, Giuffrè Editore, Milano, 2008.

POLIDORO M., F., *Analisi di bilancio e decisioni strategiche*, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna, 2011.

POPOLI P., *La dimensione strategica del controllo di gestione*, Giappichelli Editore, Torino, 2002.

Principio contabile OIC 12, *"Composizione e schemi del bilancio d'esercizio di imprese mercantili, industriali e di servizi*", http://www.fondazioneoic.eu/wp-content/uploads/downloads/2010/11/2005-05-30_Principio-12_Schemi-bilancio.pdf (ultimo accesso 9/11/2011).

QUAGINI L., *Business intelligence e knowledge management. Gestione delle informazioni e delle performances nell'era* digitale, Franco Angeli Editore, Milano, 2004.

RANALLI F., *Sulla capacità informativa delle strutture di bilancio*, CEDAM, Padova, 1984.

RAPPA G., "Responsabilità e comunicazione istituzionale delle imprese: del rendiconto complessivo", in *Annali della Facoltà di Economia, area economico-aziendale*, Università degli Studi di Palermo, 2007 ANNO LXI, pp. 283-334.

Regolamento CE n. 1606/2002, [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2002:243:0001:0004:IT:PDF]

RICCI P., *Introduzione all'economia aziendale*, Giuffrè Editore, Milano, 2007.

RICCI P., *Metodologie e strumenti per la riduzione della spesa nelle amministrazioni pubbliche. Teoria e prassi*, Franco Angeli Editore, Milano, 2006.

RICCIARDI Q., *Le reti di imprese. Viaggi competitivi e pianificazione strategica*, Franco Angeli Editore, Milano, 2004.

ROTONDARO W., ZAMBON P., *Bilancio 2010. Guida alla redazione con check list, pianto dei conti dettagliato, nota integrativa, relazione sulla gestione*, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna, 2010.

SAITA M., *I fondamentali del controllo di gestione*, Giuffrè Editore, Milano, 2007.

SAITA M., *Programmazione e controllo.*, Giuffrè Editore, Milano, 1996.

SALVIONI D. M., *Il sistema di controllo della gestione*, Giappichelli, Torino, 1997.

SANSAVINI S., *Capire il bilancio. La gestione dell'impresa attraverso i numeri del bilancio*, Alpha Test, Milano, 2010.

SANTESSO E., FERRARESE P., *Controllo di gestione, limiti e prospettive di sviluppo*, ISEDI Petrini Editore, Torino, 1990.

SANTESSO E., SOSTERO U., *I principi contabili per il bilancio d'esercizio. Analisi e interpretazione delle norme civilistiche*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2006.

SANTESSO E., SOSTERO U., *Il bilancio. Principi generali, struttura e regole di valutazione*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2004.

SANTINI R., ROSSI A., ROI P., *Manuale pratico del bilancio d'esercizio e della nota integrativa*, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna, 2008.

SCIARELLI S., "Controllo strategico e sviluppo aziendale" in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 78, anno 1983, pp. 51-57.

SCOGNAMIGLIO G., "La ricezione dei principi contabili internazionali IAS/IFRS ed il sistema delle fonti del diritto contabile", in *IAS/IFRS. La modernizzazione del diritto contabile in Italia*, Giuffrè Editore (Collana "Quaderni di Giurisprudenza Commerciale"), Milano, 2007.

SELLERI L., *Il budget d'esercizio. Strumenti di programmazione, controllo e motivazione*, ETAS Libri, Milano, 1990.

SELLERI L., *Introduzione ai sistemi di programmazione e controllo*, Principato Editore, Milano, 1985.

SHANK J. K., GOVINDARAJAN V., *L'analisi dei costi per la gestione strategica, verso una nuova contabilità direzionale*, Guerini e Associati, Milano, 1989.

SHANNON C. E., WEAVER W., *The mathematical theory of communication*, University of Illinois Press, Urbana, 1964.

SOLOMONS D. (a cura di), *Studies in cost analysis*, Sweet & Maxwell, London, 1968.

SOSTERO U., BUTTIGNON F., *Il modello economico finanziario. Introduzione alla costruzione e analisi di bilancio, al calcolo economico e alla valutazione dell'impresa*, Giuffrè Editore, Milano, 2002.

SOSTERO U., FERRARESE P., *Analisi di bilancio. Strutture formali, indicatori e rendiconto finanziario*, Giuffrè Editore, Milano, 2000.

SPANO A., *Il sistema di controllo manageriale nella pubblica amministrazione*, Giuffrè Editore, Milano, 2009.

TOMMASO S., "Le analisi di bilancio per indici", in *Pmi*, n. 6, 2010, pp. 19-27.

TORCIVIA S., *I prospetti dei flussi dei fondi quali strumenti di analisi della dinamica finanziaria d'impresa*, Giuffrè Editore, Milano, 1990.

TULLIO A., *Analisi dei costi e contabilità industriale*, IPSOA, 2006.

TULLIO A., *Dall'analisi del bilancio al budget: tecniche operative di controllo di gestione*, IPSOA, 2004.

UNGARO C., *Gli ammortamenti*, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna, 2010.

VANCIL R. F., "What kind of management control do you need", in *Harvard Business Review*, march-april, 1973, pp. 75-86.

VERGALLI L., IOTTI M., *Il check-up finanziario delle PMI reggiane. Capire i numeri e la sostenibilità del ciclo gestionale d'impresa*, Franco Angeli Editore, Milano, 2011.

VERGARA C., *Le rielaborazioni del bilancio d'esercizio per le analisi economico-finanziarie*, Giuffrè Editore, Milano, 1992.

VIGANÒ A., FELLAGARA A. M., *Bilanci e valutazioni d'esercizio*, Giappichelli, Torino, 1987.

WALTON P., HALLER A., RAFFOURNIER B., *International accouting*, Thomson Learning, TJ International, Padstow, Cornwall, 2003.

WELSH G. A., "Profit planning and control: an overview", in *Managerial Planning*, sept.-oct., 1969, pp. 1-6.

WELSH G. A., *I budget. Come prepararli e impiegarli per programmare e controllare l'attività aziendale*, Franco Angeli Editore, Milano, 1990.