



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea magistrale

In Amministrazione, Finanza e  
Controllo

Tesi di Laurea

# **Le pratiche del budgeting operativo**

**Il caso BASF CC Italia S.p.A.**

**Relatore**

Ch. Prof. Antonio Costantini

**Correlatore**

Ch. Prof. Moreno Mancin

**Laureando**

Daniele Regini  
Matricola 848571

**Anno Accademico**

2019 / 2020



# INDICE

## INTRODUZIONE

<b>1. CONTROLLO DI GESTIONE E BUDGETING OPERATIVO.....</b>	<b>1</b>
1.1 PIANIFICAZIONE, PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO.....	3
1.2 CONTABILITÀ DIREZIONALE.....	5
1.3 PIANIFICAZIONE E BUDGETING OPERATIVO.....	6
1.3.1 BUSINESS PLAN.....	6
1.3.2 PIANIFICAZIONE STRATEGICA.....	7
1.3.3 CAPITAL BUDGETING.....	8
1.3.4 MASTER BUDGET, BUDGETING OPERATIVO E FINANZIARIO.....	9
1.4 LE CARATTERISTICHE DEL BUDGETING OPERATIVO.....	9
1.4.1 IL BUDGET COMMERCIALE.....	11
1.4.2 IL BUDGET DEGLI ACQUISTI E DELLA PRODUZIONE.....	15
1.4.3 IL BUDGET DEI COSTI GENERALI.....	17
1.4.4 CENNI DI BUDGET FINANZIARIO E DI CASSA.....	20
1.4.5 IL PROCESSO E LA CONTRATTAZIONE DEL BUDGET.....	22
1.5 INNOVAZIONI E ALTERNATIVE AL BUDGETING OPERATIVO.....	24
1.5.1 AGGIORNAMENTO DEI PIANI.....	25
1.5.2 STANDARD DI PERFORMANCE RELATIVI.....	26
1.5.3 CONCORRENZA COME BENCHMARK.....	27

1.5.4	ROLLING FORECAST .....	27
1.5.5	BEYOND BUDGETING .....	28
<b>2.</b>	<b>IL BUDGETING IN BASF CC ITALIA SPA .....</b>	<b>31</b>
2.1	IL METODO DEGLI STUDI DI CASO .....	33
2.2	INTRODUZIONE E STRUTTURA ORGANIZZATIVA.....	35
2.2.1	BASF NEL MONDO .....	35
2.2.2	BASF ITALIA SPA E BASF CC ITALIA SPA .....	36
2.2.3	STRUTTURA OPERATIVA .....	38
2.2.3.1	DESCRIZIONE DELLA SOCIETÀ.....	38
2.2.3.2	ATTIVITÀ .....	40
2.2.4	ORGANIGRAMMA SOCIETARIO .....	41
2.2.4.1	STRUTTURA ORGANIZZATIVA.....	41
2.2.4.2	I SITI DI BASF CONSTRUCTION CHEMICALS ITALIA SPA.....	45
2.2.5	STRATEGIA DI BUSINESS .....	46
2.2.5.1	SETTORI.....	46
2.2.5.2	MERCATO DI RIFERIMENTO.....	48
2.2.5.3	ANDAMENTO DI BASF CC ITALIA SPA .....	48
2.2.5.4	LA STRATEGIA .....	49
2.3	STRUTTURA DI RESPONSABILITÀ E CONTO ECONOMICO .....	50
2.3.1	REPARTI E RESPONSABILITÀ (CENNI).....	50
2.3.2	CONTO ECONOMICO GESTIONALE.....	52
2.3.2.1	VENDITE NETTE.....	53
2.3.2.2	PRIMO MARGINE DI CONTRIBUZIONE (CM1) .....	54
2.3.2.3	SECONDO MARGINE DI CONTRIBUZIONE (CM2).....	56
2.3.2.4	EBIT .....	56
2.4	IL PROCESSO DI BUDGETING DEI CENTRI DI COSTO.....	57
2.4.1	I COLLOQUI PRELIMINARI .....	57

2.4.2	COSTI DI PRODUZIONE .....	59
2.4.3	SUPPLY CHAIN.....	62
2.4.4	COSTI DI VENDITA E MARKETING .....	63
2.4.5	RICERCA E SVILUPPO .....	65
2.4.6	MANUTENZIONE.....	66
2.4.7	FINANCE & CONTROLLING.....	69
2.4.8	EHS (ENVIRONMENT, HEALTH & SAFETY) .....	70
2.4.9	ALTRI COSTI.....	70
2.5	VENDITE E COSTI VARIABILI.....	71
2.5.1	LE PREVISIONI DI VENDITA .....	71
2.5.2	I COSTI VARIABILI.....	73
2.5.3	MARGINE CONSOLIDATO E NON CONSOLIDATO .....	74
2.6	REDAZIONE DEL DOCUMENTO FINALE E PRESENTAZIONE ALLA RBU .....	76
2.7	ELEMENTI DI SUPPORTO AL BUDGET .....	78
2.7.1	KPI.....	78
2.7.2	GROWTH LEVERS .....	81
<b>3.</b>	<b>BUDGETING 2021 DOPO L'ACQUISIZIONE DI LONE STAR .....</b>	<b>83</b>
3.1	LA CESSIONE DELLA DIVISIONE CONSTRUCTION. IMPATTI PER BASF CC ITALIA S.P.A.....	85
3.1.1	LA STORIA DI LONE STAR .....	86
3.2	RIORGANIZZAZIONE DELLE ATTIVITÀ E OUTSOURCING .....	87

3.2.1	LA RICOSTRUZIONE DELL'AZIENDA.....	87
3.2.2	LE NUOVE STRUTTURE DI HR, IT E FINANCE.....	89
3.3	NOVITA' DEL CONTO ECONOMICO GESTIONALE E DEI CENTRI DI COSTO....	90
3.3.1	LEAN CONTROLLING .....	90
3.3.2	I COSTI VARIABILI.....	91
3.3.3	LA NUOVA STRUTTURA DEI COSTI FISSI .....	91
3.3.4	IL NUOVO CONTO ECONOMICO .....	92
3.4	COME CAMBIA IL PROCESSO DI BUDGETING, INTRODUZIONE DELLA DASHBOARD .....	94
3.4.1	I CAMBIAMENTI NELLA COSTRUZIONE DEL BUDGET .....	94
3.4.2	LA DASHBOARD .....	97
	<b>CONCLUSIONE.....</b>	<b>101</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>103</b>
	<b>SITOGRAFIA .....</b>	<b>105</b>

# INTRODUZIONE

Lo scopo della tesi di laurea magistrale “Le pratiche del budgeting operativo: il caso BASF CC Italia S.p.A.” è quello di mettere in luce le funzioni e le finalità del budgeting operativo nella pratica aziendale inserendo il documento nel più ampio contesto della pianificazione economica e strategica. L’autore propone l’analisi del budget di una azienda che ha subito forti cambiamenti nell’ambito di una operazione straordinaria.

La natura del documento di budget è esclusivamente gestionale, dal momento che il documento non è richiesto da alcuna normativa italiana o internazionale. Il lavoro di previsione dei risultati per l’anno successivo (budget) o per gli anni successivi (business plan) è una scelta della singola impresa ed è utile a livello gestionale sia per comprendere meglio cosa funziona e cosa non funziona all’interno dell’organizzazione sia per raggiungere una migliore concentrazione (focus) sugli obiettivi primari.

Durante un lungo viaggio in auto verso una destinazione sconosciuta ci si può sentire persi; il rischio è quello di avere la sensazione di viaggiare senza una meta precisa e se la meta fosse ben definita non lo sarebbe altrettanto il percorso da seguire. In questi momenti l’oggetto più utile per il viaggiatore è una cartina geografica o, ancora meglio, un navigatore che lo avvisi nel momento in cui sta sbagliando strada. La destinazione è l’obiettivo primario aziendale (basato su una pianificazione strategica pluriennale), il viaggiatore è il *management* dell’organizzazione e il navigatore è il Dipartimento di Controllo di Gestione che utilizza il documento di budget per comprendere il *trend* e proporre soluzioni.

Oltre alla definizione di budget operativo e all’analisi di tutte le sue componenti, il presente lavoro ha la funzione di fare chiarezza su una serie di termini utilizzati nella pratica aziendale talvolta in modo errato e ambiguo. Vengono descritte e isolate le definizioni di pianificazione strategica, capital budgeting, budgeting operativo, budgeting finanziario, master budget e business plan.

Si propongono inoltre le alternative al budgeting operativo che alcune imprese hanno messo in atto per far fronte ai tipici problemi del documento in questione: soggezione a giochi politici e manipolazione, promozione del solo pensiero incrementale,

centralizzazione del potere all'interno dell'organizzazione e soffocamento delle iniziative, netta separazione tra pianificazione ed esecuzione, generazione di costi troppo ingenti a fronte di benefici limitati. Le possibili innovazioni riguardano un aggiornamento costante dei piani di budget in relazione anche ad eventi esterni oppure la considerazione della concorrenza come benchmark per comprendere la *performance* aziendale.

Nel secondo capitolo la tesi prosegue introducendo il metodo degli studi di caso che rappresenta l'approccio di analisi impiegato nel presente lavoro. Vengono analizzati i documenti e i processi messi in atto da una realtà aziendale in Italia. L'impresa è BASF Construction Chemicals Italia S.p.A., facente parte del Gruppo multinazionale chimico BASF SE (con sede in Germania a Ludwigshafen).

Dopo una breve descrizione della struttura organizzativa e del mercato di riferimento di BASF Construction Chemicals Italia S.p.A., si descrivono tutti gli *step* che il dipartimento *controlling* applica nella stesura del documento di budget. Il processo è complesso e richiede dai quattro ai sei mesi di tempo per essere completato.

Ogni elemento del conto economico previsionale dell'azienda è descritto analiticamente, in particolare si pone l'attenzione sui target di vendita, sul budget dei costi variabili e dei costi fissi (costi di produzione, costi generali). È interessante il modo in cui sono stati messi in luce i rapporti tra la consociata italiana e la direzione della capogruppo tedesca con particolare attenzione alla definizione degli obiettivi di breve e medio periodo.

Nell'azienda esaminata, l'approvazione del budget inizia sempre con un approccio *bottom-up*, ossia con una proposta di conto economico previsionale da parte della consociata italiana, e termina o con l'accettazione della proposta con una imposizione *top-down* (in questo caso il *management* tedesco decide autonomamente quali sono i target per BASF Construction Chemicals Italia SpA sulla base degli obiettivi di Gruppo).

L'ultima parte del secondo capitolo si concentra sulla presentazione di alcuni elementi di supporto al budget come i KPI (*Key Performance Indicator*) e le *Growth Levers* (leve di business su cui il management aziendale deve porre l'attenzione per una crescita futura).



Il terzo e ultimo capitolo tratta il tema della cessione della divisione di BASF alla quale apparteneva anche BASF Construction Chemicals SpA mettendo in evidenza gli impatti e le modifiche nel processo di budgeting.

La società italiana, insieme a tutte le consociate appartenenti alla divisione delle costruzioni di BASF, è stata ceduta a fine settembre 2020 in seguito a un lungo processo di preparazione all'uscita (grazie al progetto *Skyscraper*, avviato a fine 2018).

L'acquirente è il fondo di *private equity* americano *Lone Star*, nato nel 1995.

L'appartenenza a una nuova entità e soprattutto la migrazione a un nuovo sistema gestionale SAP ha portato con sé diverse novità organizzative che si riflettono in novità gestionali e di conto economico, quindi di budget.



## **CAPITOLO 1**

### **CONTROLLO DI GESTIONE E BUDGETING OPERATIVO**



## 1.1 Pianificazione, programmazione e controllo

L'atteggiamento di governo direttivo di un'impresa che porta all'assunzione di decisioni aziendali può essere di tipo reattivo oppure proattivo. Nel caso reattivo le decisioni sono conseguenza del verificarsi degli eventi, in quello reattivo le azioni sono pianificate anticipatamente dalla direzione. Non è certo possibile preventivare tutte le azioni da intraprendere, tuttavia in un ambiente esterno che diventa sempre più incerto e suscettibile di cambiamenti l'approccio preventivo è da preferire. Solo in questo modo sarà possibile dominare e gestire tempestivamente l'insorgere di problemi (Bubbio, 2005). La programmazione e il controllo di gestione rivestono un'importanza fondamentale (crescente negli ultimi anni) nella conduzione della gestione aziendale. La consapevolezza e la razionalità delle scelte permettono all'azienda di pianificare al meglio i *target* che vuole raggiungere (di breve, medio e lungo periodo) e di controllare il loro raggiungimento (a partire dal breve periodo). Il sistema di pianificazione e controllo è un meccanismo operativo rientrante nella macro-classe dei sistemi di gestione degli obiettivi e delle informazioni aziendali (Garrison *et al.*, 2012). Secondo il modello teorico di Anthony il controllo di gestione si suddivide in tre dimensioni (Anthony, 1988):

- controllo strategico: definizione gli obiettivi aziendali e delle strategie per la loro realizzazione (in questo modo tutti i membri dell'organizzazione possiedono una linea guida comune di riferimento);
- controllo direzionale: processo mediante il quale i *managers* influenzano i membri dell'impresa col fine di implementare le strategie e gli obiettivi aziendali. Tale controllo è reso possibile dalla delega delle responsabilità e dall'allocazione delle risorse tramite la fissazione di budget per ogni singolo reparto organizzativo;
- controllo esecutivo: processo volto ad assicurare che gli specifici compiti siano portati a termine in modo efficace ed efficiente. La tipologia di controllo esecutivo utilizza la fissazione di *target* seguita dall'analisi degli scostamenti.

A livello concettuale le tre dimensioni citate possono essere associate alle fasi di cui si

compone il ciclo di pianificazione e controllo:

- pianificazione strategica: la prima fase prevede la fissazione degli obiettivi generali aziendali di medio e lungo termine, la visione imprenditoriale e l'idea di business si traducono formalmente in termini gestionali. Pianificazione strategica non significa previsione. Mentre previsione rappresenta soltanto proiezione passiva dei fenomeni futuri, la pianificazione necessita di un approccio proattivo e della volontà nel controllare l'evoluzione dei fenomeni esterni al contesto aziendale (Ferraris Franceschi, 2010). In questa fase si determina l'allocazione delle risorse e l'attribuzione delle responsabilità necessarie al conseguimento dei piani strategici (il presupposto è una attenta analisi del passato e della posizione competitiva aziendale nell'ambiente esterno);
- programmazione: la programmazione (anche detta pianificazione operativa) stabilisce un legame tra azioni di breve periodo e obiettivi di lungo termine. Analizzando i piani strategici si prevedono dei piani operativi coerenti, tale fase si traduce nell'elaborazione dei budget dei vari centri di responsabilità. In essi vengono definiti in termini quantitativi le azioni interne da intraprendere per realizzare gli obiettivi, le risorse necessarie ed i soggetti responsabili (Arcari, 2009);
- implementazione: traduzione operativa di quanto era stato concordato nei budget (fase di programmazione);
- controllo: la fase finale verifica se ciò che è stato fissato nella fase di programmazione viene eseguito correttamente e coerentemente. Lo strumento utilizzato è rappresentato dalla misurazione delle performance e dall'analisi degli scostamenti (le performance effettive vengono confrontate con quelle programmate). Tale tipologia di controllo è definita da Newman (1975) *post action* o *feedback control*. Il controllo permette di misurare i risultati delle azioni completate, confrontarli con uno standard predeterminato e, in caso di deviazioni, individuare le azioni correttive da intraprendere per le attività future. L'elemento

debole dell'approccio descritto deriva dal fatto che bisogna attendere l'esecuzione delle azioni per ottenere un *feedback* su di esse. Esiste però una forma alternativa di controllo che non incontra tali limiti, lo *steering control* consente di mettere in pratica azioni correttive in corso d'opera, quindi nel momento in cui lo scostamento si sta verificando ma l'attività non è ancora completata.

Elemento finale del controllo è il *reporting*, l'invio ai diversi livelli aziendali dei risultati del controllo di gestione.

## **1.2 Contabilità direzionale**

L'elemento fondante del sistema di pianificazione e controllo sono le informazioni, senza informazioni il management non è in grado di eseguire le funzioni necessarie. La contabilità direzionale (o *management accounting*) è il processo che fornisce ai *managers* tutte le informazioni utili a pianificare, eseguire e controllare le attività aziendali. Spesso la contabilità direzionale è definita anche contabilità analitica poiché non si incentra sull'intera azienda (come la contabilità generale), ma su parti di essa focalizzandosi su costi e ricavi di particolari oggetti di calcolo (prodotti, centri di costo, personale, etc.) (Brusa, 2012). Le due contabilità presentano alcune differenze (Anthony *et al.*, 2016):

- la contabilità generale (Co.Ge) ha natura obbligatoria, deve sottostare alle regole di redazione del bilancio contenute nel codice civile (principi nazionali); la contabilità analitica è discrezionale e ha specifici vincoli di forma e contenuto;
- la Co.Ge è rivolta al passato e tratta informazioni consuntive mentre la contabilità analitica si avvale di stime e *forecast* rivolgendosi al futuro;
- le informazioni generate dalla Co.Ge sono rivolte per lo più a portatori di interessi esterni mentre quelle relative alla contabilità direzionale sono destinate a utenti interni all'impresa (il controllo di gestione è una guida per il management);
- il bilancio prodotto dalla Co.Ge ha frequenza annuale o infrannuale e va approvato entro quattro mesi dalla chiusura dell'esercizio; i report prodotti dalla contabilità

- analitica hanno generalmente una maggiore frequenza in base all'attività considerata (alcuni report di vendita hanno anche frequenza giornaliera) e devono essere distribuiti con tempestività ai membri interni all'organizzazione;
- Il grado di precisione delle informazioni generate dalla contabilità analitica è minore di quello presente in bilancio. In questo caso infatti la tempestività vince sulla precisione.

Gli addetti alla gestione della contabilità direzionale vengono definiti *controller* o *certified management accountant* (CMA). Il ruolo assunto dal *controller* possiede un significato diverso a seconda della dimensione aziendale. Spesso nelle aziende minori il *controller* è responsabile nei confronti del direttore generale, nelle realtà più complesse invece risponde al direttore amministrativo (o coincide con esso).

### **1.3 Pianificazione e budgeting operativo**

Pianificazione strategica, capital budgeting, budgeting operativo, budgeting finanziario, master budget, business plan. Esistono tante definizioni che descrivono oggetti diversi ma spesso concatenati in un sistema organizzativo aziendale complesso. La numerosità di definizioni può rendere confusi alcuni concetti, non di rado i termini vengono utilizzati senza comprenderne le diverse sfumature (sia da studenti che da addetti ai lavori). La pianificazione strategica e il business plan si posizionano su un livello superiore rispetto alle altre definizioni, sono il fondamento dell'organizzazione. I documenti di budget (spesso annuali) si creano in un momento successivo e sono strettamente collegati alla pianificazione (pluriennale).

#### **1.3.1 Business Plan**

Tra i termini sopra citati si distingue il Business Plan, "documento che definisce obiettivi, strategie, processi, politiche e azioni con orientamento a medio termine e che delinea i



risvolti economico-finanziari delle stesse. Si utilizza sia per finalità legate alla pianificazione aziendale sia per la comunicazione verso potenziali finanziatori e/o investitori” (Enciclopedia Treccani).

Si tratta quindi di un documento vero e proprio, non un concetto astratto. Il primo aspetto da evidenziare è l’orientamento a medio termine del documento, nella maggior parte dei casi i Business Plan aziendali coprono un orizzonte temporale compreso tra i 3 e i 5 anni. Il Piano aziendale riveste un’importanza particolare anche verso terzi, la funzione esterna è orientata a convincere e informare investitori o istituti finanziari. La funzione interna invece è diretta al management dell’azienda e, se si tratta di società controllata, alla capogruppo.

La redazione del Business Plan si divide in due macro-sezioni, la prima prettamente descrittiva e la seconda numerica (contabile). Si vuole inizialmente descrivere il modello di business aziendale analizzando il contesto competitivo, il posizionamento e i dati economico-finanziari. La seconda parte esegue una traduzione in cifre di quanto descritto abbracciando i temi relativi a investimenti, finanziamenti, redditività e patrimonio.

### 1.3.2 Pianificazione Strategica

Col termine “Pianificazione strategica” si intende una serie di processi che definiscono gli obiettivi e le missioni dell’impresa, comprese le definizioni degli strumenti utilizzati per il raggiungimento di quanto pianificato (strategie). Il concetto di pianificazione strategica non comprende quindi un documento in particolare, bensì l’insieme delle attività svolte tipicamente dai dirigenti e dai manager che hanno in mano la gestione del business aziendale.

Merchant *et al.* (2014) riconducono alla definizione di pianificazione strategica almeno cinque tipologie di attività:

- definizione di una visione (*Vision*) e una missione (*Mission*) aziendali che si pongono in una posizione sovraordinata, vengono definite già in fase di creazione

dell'impresa;

- individuazione degli obiettivi generali dell'organizzazione, strettamente connessi alla *Vision* e alla *Mission*;
- disamina della situazione attuale dell'azienda attraverso l'analisi SWOT (*strenght*: punti di forza; *weaknesses*: punti di debolezza; *opportunities*: opportunità; *threats*: minacce);
- discussione e determinazione dei tipi di attività e di business che l'impresa dovrebbe perseguire;
- ogni attività concordata porta alla creazione di una specifica strategia volta al raggiungimento di specifici obiettivi.

Un ciclo di pianificazione copre un arco temporale minimo di 3 anni e può arrivare fino a 10 anni. Mentre il Business Plan è il documento scritto, la pianificazione strategica rappresenta l'insieme di attività svolte dal Management in fase di programmazione pluriennale.

### 1.3.3 Capital budgeting

Il *Capital Budgeting* si pone su un piano subordinato rispetto alla pianificazione strategica, le due definizioni sono però strettamente interconnesse. La programmazione finanziaria individua i piani d'azione da intraprendere per la realizzazione degli obiettivi strategici e indica quali sono le risorse necessarie a tale scopo. Entriamo nel mondo della finanza aziendale, in questa fase l'impresa svolge l'analisi e la valutazione dei ritorni economici che si potrebbero ottenere dal finanziamento di progetti di investimento (Brealey *et al.*, 2011).

L'affermazione citata è di semplice comprensione, non altrettanto semplice è la messa in pratica. La finanza aziendale è una disciplina molto complessa dove la teoria non è sufficiente; per attivare i giusti investimenti e ottenere i migliori finanziamenti sono necessarie esperienza, creatività, opinione e anche (talvolta) fortuna (si veda a questo proposito Brealey *et al.*, 2011).

Durante il processo di programmazione finanziaria i *managers* sono chiamati a monitorare l'andamento dei progetti di investimento in modo dinamico e a comprendere se i risultati ottenuti sono in linea con le aspettative. Entra in gioco in questa fase la bravura del *manager* che può decidere di incrementare l'investimento, posticiparlo oppure abbandonarlo nel caso in cui si aspetti ulteriori effetti negativi futuri. Si ricordi che uno dei metodi più utilizzati per la valutazione di un investimento è il Valore Attuale Netto (VAN); il VAN ha come difetto principale quello di non tenere in considerazione le opportunità future del progetto.

Difficilmente quando l'impresa valuta un investimento riesce a tenere in considerazione la capacità dei *managers* di cogliere le opportunità future, ma anche questa attività rientra nella definizione di *Capital budgeting*.

#### 1.3.4 Master budget, budgeting operativo e finanziario

Quando si parla di *Master Budget* consideriamo due definizioni congiuntamente, il budgeting finanziario e il budgeting operativo (elemento centrale del presente lavoro).

Mentre il budget finanziario è formato dal budget di cassa, budget degli investimenti e budget di stato patrimoniale, il budget operativo (o più comunemente "budget") rappresenta la redazione di un conto economico gestionale per il periodo preso in considerazione (generalmente un anno).

Il budget "è un programma di gestione aziendale, 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" (Brusa, 2012).

Nei prossimi paragrafi andremo ad approfondire quest'ultimo concetto e ad analizzare quali innovazioni al documento sono state proposte corso degli anni.

### **1.4 Le caratteristiche del budgeting operativo**

Il budget operativo è redatto con particolare attenzione ai contenuti dei piani d'azione programmati in sede di pianificazione. Si utilizza il termine "operativo" perché il

documento è composto da misure previsionali di costo e ricavo inerenti all'attività operativa dell'organizzazione. L'aggregazione ragionata dei dati raccolti fornisce un risultato operativo atteso (che fa parte del conto economico previsionale).

L'attività operativa dell'azienda comprende le vendite, i costi di produzione (se si tratta di impresa produttrice), i costi di acquisto (materie prime, merce commercializzata...) e i costi generali operativi (di diversa natura e tipologia). Il budget si articola specularmente, composto dalle seguenti sezioni:

- budget delle vendite;
- budget dei costi di produzione;
- budget degli acquisti di materie prime e materiali commercializzati;
- budget dei costi generali operativi, a sua volta suddivisi in base alle attività svolte dall'impresa:
  - budget di costi amministrativi;
  - budget di costi di vendita (incluso marketing);
  - budget del dipartimento Ricerca e Sviluppo;
  - budget di costi di logistica;
  - budget di altri costi operativi;
- conto economico previsionale.

Un attento *controller* deve essere in grado di approfondire nel dettaglio ogni fase del processo col fine di aggregare i dati un unico lavoro. La difficoltà maggiore che si presenta nella pratica è quella di rendere il budget un documento che armonizza tutte le sue parti interconnesse fisiologicamente. Non bisogna commettere l'errore di focalizzarsi soltanto sui singoli aspetti perdendo di vista il contenuto generale.

Non esiste fatturato senza aver acquistato le materie prime, le materie prime devono essere lavorate prima della commercializzazione, la commercializzazione è fortemente legata ai costi di marketing e ai costi del personale di vendita, l'acquisto di materie prime è esso stesso legato a una buona gestione interna di logistica e di stoccaggio. Potremmo

proseguire e fare tanti altri esempi per dimostrare come ogni piccola attività svolta dall'impresa è legata ad altre e il budget deve tenerne conto.

Tenendo sempre in considerazione la premessa di armonizzazione delle diverse aree aziendali possiamo analizzare le linee guida dei contenuti specifici inseriti nella pratica all'interno del budget.

#### 1.4.1 Il budget commerciale

Il budget delle vendite è per la maggior parte delle aziende il punto di partenza per la pianificazione dell'esercizio successivo. Le società che svolgono un business focalizzato sull'area vendita rappresentano una quota considerevole sul numero totale di imprese in Italia.

Analizzando la Tabella 1, secondo i dati estratti dall'ISTAT nel 2018<sup>1</sup> erano attive in Italia quasi quattro milioni e mezzo di imprese<sup>2</sup>, di cui almeno tre milioni (circa il 70%) sono aziende possiedono una forte inclinazione al mercato e alle vendite.

Il milione e mezzo di organizzazioni rimanenti operano nei seguenti settori: estrazione di minerali da cave e miniere; attività professionali, scientifiche e tecniche; istruzione; sanità e assistenza sociale; attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento.

Dimostrata l'importanza del mercato e dell'orientamento al cliente per le aziende italiane, conseguenza fisiologica è una forte attenzione incentrata sulle previsioni di vendita da parte della direzione commerciale.

Il contenuto minimo di un budget di vendita è dato da tre variabili fondamentali: le quantità, i prezzi e il mix prodotti. In mancanza di uno dei suddetti aspetti il documento perde totalmente di significato. Il livello di dettaglio che può assumere il lavoro è molto approfondito, spesso suddiviso per area geografica, regione e anche provincia.

Una maggior segmentazione delle previsioni permette di comprendere tempestivamente in quali oggetti si registrano performance negative o positive.

---

<sup>1</sup> Imprese che hanno svolto una attività produttiva per almeno sei mesi nell'anno di riferimento.

<sup>2</sup> Sono escluse dal calcolo le aziende operanti presso amministrazione pubblica e difesa assicurazione sociale obbligatoria, attività di famiglie e convivenze come datori di lavoro per personale domestico produzione di beni e servizi indifferenziati per uso proprio da parte di famiglie e convivenze.

Tabella 1: Imprese operanti nel mercato italiano (2018)

<b>Dataset: Imprese e addetti</b>						
<b>Territorio</b>	Italia					
<b>Impresa con dipendenti</b>	totale					
<b>Forma giuridica</b>	totale					
<b>Seleziona periodo</b>	2018					
<b>Tipo dato</b>	numero imprese attive					
<b>Classe di addetti</b>	0-9	10-49	50-249	250 e più	totale	
<b>Ateco 2007</b>						
<b>0010: TOTALE</b>	4.180.761	196.076	23.647	4.017	4.404.501	
B: estrazione di minerali da cave e miniere	1.560	396	41	3	2.000	
C: attività manifatturiere	307.450	60.034	8.909	1.305	377.698	
D: fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	11.226	430	99	39	11.794	
E: fornitura di acqua reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento	6.748	1.872	486	131	9.237	
F: costruzioni	473.278	18.487	1.166	87	493.018	
G: commercio all'ingrosso e al dettaglio, riparazione di autoveicoli e motocicli	1.031.985	36.546	3.016	548	1.072.095	
H: trasporto e magazzinaggio	106.372	11.913	2.107	387	120.779	
I: attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	302.979	27.167	1.019	134	331.299	
J: servizi di informazione e comunicazione	100.246	5.799	955	175	107.175	
K: attività finanziarie e assicurative	97.475	1.784	414	165	99.838	
L: attività immobiliari	234.948	742	37	5	235.732	
M: attività professionali, scientifiche e tecniche	755.724	8.062	904	150	764.840	
N: noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	141.106	9.712	2.156	491	153.465	
P: istruzione	32.395	1.880	200	9	34.484	
Q: sanità e assistenza sociale	299.893	5.475	1.622	329	307.319	
R: attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	70.136	2.163	197	27	72.523	
S: altre attività di servizi	207.240	3.614	319	32	211.205	

Fonte: ISTAT.it. [http://dati.istat.it/Index.aspx?DataSetCode=DICA\\_ASIAUE1P](http://dati.istat.it/Index.aspx?DataSetCode=DICA_ASIAUE1P)

I metodi utilizzati per la previsione di vendita possono essere di tipo statistico oppure soggettivo. L'approccio statistico utilizza le basi dati degli esercizi precedenti e le informazioni del mercato per ottenere il fatturato di budget eventualmente aggiustato in un secondo momento dalla direzione commerciale. L'approccio soggettivo invece può

essere utilizzato quando il *manager* commerciale ha chiaro in mente l'andamento del mercato e dei propri clienti per l'anno successivo. La pratica soggettiva se svolta minuziosamente porta a livelli di precisione ed affidabilità maggiori.

Tuttavia, l'elemento che contraddistingue un budget commerciale positivo da uno negativo è il bilanciamento tra efficacia/efficienza e di conseguenza la previsione di buoni margini di contribuzione (generalmente calcolati in percentuale sul fatturato).

L'efficacia rappresenta i volumi di vendita pianificati per l'esercizio successivo (componente che traina il business aziendale), ma perde di importanza nel momento in cui ad un elevato fatturato corrisponde un basso margine di contribuzione (scarsa efficienza).

Il margine di contribuzione (CM1: "*Contribution Margin 1*")<sup>3</sup> rappresenta la differenza tra le vendite nette<sup>4</sup> e i collegati costi variabili sostenuti. Se prendiamo come esempio un'azienda di produzione i costi variabili associati alla vendita possono distinguersi in costi di trasporto (se a carico dell'impresa), costi di acquisto delle materie prime, costi variabili di produzione (es. energia elettrica e gas necessari per gli impianti di produttivi), licenze (eventuali costi di "*royalties*" da sostenere per poter vendere articoli brevettati o con proprietà intellettuale appartenente a terzi) e provvigioni (nel caso in cui l'azienda si serva di agenti esterni per la rete commerciale).

La differenza tra le vendite nette e i costi elencati sopra fornisce come risultato il margine di contribuzione, dividendo il margine di contribuzione per le vendite si calcola facilmente il margine percentuale ( $CM1\% = [vendite\ nette - costi\ variabili] / vendite\ nette$ ).

Riepilogando possiamo affermare che elevati volumi di vendita associati a percentuali soddisfacenti di margini di contribuzione costituiscono il perfetto bilanciamento tra efficacia ed efficienza, obiettivo primario di tutte le organizzazioni.

È frequente trovare pianificazioni di margini di contribuzione minimi al di sotto dei quali

---

<sup>3</sup> Può esistere più di un margine di contribuzione in base alla classificazione del conto economico gestionale. Il CM1 (Contribution Margin 1) contiene soltanto costi variabili, per il calcolo del CM2 (Contribution Margin 2) vanno tolti anche i costi fissi direttamente imputabili ai singoli prodotti.

<sup>4</sup> Totale fatturato al netto di bonus, sconti, recupero trasporto ecc.

non è sostenibile spingersi, se l'azienda possiede più linee di prodotto il margine minimo sarà calcolato per ogni tipologia (e/o area geografica). Per tutti questi motivi si può far rientrare nel processo di budgeting anche la redazione del listino prezzi e della scontistica applicabile.

Anche se le pratiche di pianificazione delle vendite sono spesso molto diverse tra loro e legate alla tipologia di business, almeno quattro elementi devono essere presenti nel documento finale:

- periodo di tempo considerato;
- aree di vendita;
- articoli venduti o categorie di articoli;
- clienti o gruppi di clienti.

Il primo aspetto è fondamentale in quanto l'orizzonte temporale di un anno è molto esteso e rende complessa una puntuale pianificazione delle vendite, sono di grande aiuto invece le suddivisioni di budget infrannuali (es. mensili) calcolate con rigore. Si deve tener conto dell'eventuale stagionalità che caratterizza i prodotti venduti. Potrebbe essere necessario revisionare frequentemente il programma di vendita seguendo l'andamento dell'esercizio in corso.

Di facile comprensione è l'articolazione della previsione per area di vendita, ogni area possiede specifiche caratteristiche influenzate da fattori socio-economici, demografici, sociali, istituzionali e normativi. Diventa necessario "stabilire per ogni area il grado di penetrazione commerciale che si vuole raggiungere: questo significa anche l'individuazione degli strumenti e delle modalità di intervento" (Bianchi *et al.*, 2012).

Interessante è la suddivisione per prodotto, linea di prodotto o *business unit*. In questo caso è necessario individuare un criterio specifico per eseguire il raggruppamento; la prassi utilizza spesso il settore merceologico, le fasce di prezzo o di margine di contribuzione. Talvolta si usano anche più criteri di raggruppamento.

L'ultima componente presente nei piani di vendita è l'analisi per cliente o per gruppi di



clienti. È ormai molto diffusa la classificazione dei clienti connessa alle variabili di fatturato, marginalità, prospettive di crescita e quota di mercato.

Ricevute ed analizzate tutte le informazioni fornite internamente si passa alla raccolta dei dati esterni e alla fissazione degli obiettivi di vendite e marginalità. Le informazioni ricevute esternamente servono a comprendere il posizionamento dell'azienda e comprendono i *feedback* della rete vendita, ricerche di mercato e modelli econometrici.

Lo *step* successivo è la definizione degli obiettivi di fatturato annuo e della relativa marginalità. Entra in gioco in questo momento un aspetto soggettivo che talvolta modifica il risultato previsto analiticamente per definire il target finale. I budget, dopo essere stati formalizzati e messi per iscritto, diventano "obiettivi che incidono molto sulla motivazione dei manager perché sono strettamente legati alla valutazione delle performance e sovente anche una varietà di incentivi" (Merchant *et al.*, 2014). In questa fase la soggettività è data dalle "trattative" interne tra la direzione commerciale responsabile degli obiettivi e il management di alto livello (es. i dirigenti della società capogruppo), i primi spingeranno per ottenere target facilmente raggiungibili, i secondi per motivare al massimo la forza vendite grazie a obiettivi sfidanti.

Il tema delle trattative e della componente soggettiva durante la definizione del budget è pervasivo; ogni *manager* è responsabile degli obiettivi che vengono definiti, quindi anche per gli acquisti, la produzione e gli altri costi generali.

#### 1.4.2 Il budget degli acquisti e della produzione

La seconda area del budget operativo è rappresentata dalla previsione sugli acquisti e/o sulla produzione necessaria a soddisfare le vendite. I due ambiti sono contrapposti ma allo stesso tempo strettamente interconnessi, non di rado in questo momento emergono discussioni tra l'area commerciale e l'area produttiva. Il punto di maggior attrito è la contrapposizione tra un'elevata flessibilità/velocità di fornitura di prodotti richiesta dalla forza vendita e una maggior standardizzazione per minimizzare i costi da parte del management di produzione. Questa affermazione è valida tendenzialmente sempre, ma in prima battuta bisogna sempre comprendere la specifica realtà aziendale. Se

l'organizzazione focalizzasse il business sulla rivendita, la componente produttiva potrebbe essere minima o nulla.

Ipotizzando che l'azienda in questione sia una realtà produttiva (molto frequente nel panorama italiano e veneto) il punto di partenza è il volume di vendita previsto dalla direzione commerciale; è fondamentale che il budget di vendita sia redatto con accuratezza e che rifletta una situazione quanto più realistica possibile. A questo punto il mondo produttivo deve pianificare l'*effort* necessario per soddisfare la domanda e inizia a prendere già decisioni molto importanti come eventuali assunzioni di personale o di lavoro interinale (più facilmente gestibile nel momento in cui la produzione diminuisce). Oltre al personale è determinante la decisione sulle caratteristiche dei materiali da produrre, le tecnologie utilizzate e l'organizzazione delle risorse. Nel momento in cui l'azienda possiede più linee produttive l'insieme delle decisioni da prendere aumenta e si moltiplica.

Il controllo di gestione in collaborazione col management produttivo calcola anche le capacità massime di ogni impianto e le capacità normali. Per capacità massima si intende quanto tempo l'impianto potrebbe ipoteticamente lavorare in un anno senza mai fermarsi, il dato ottenuto viene poi depurato da fermi impianto previsti, tempo necessario per la manutenzione e altre componenti utili per calcolare la capacità "normale". La capacità "normale" fornisce indicazioni su quanto tempo l'impianto potrebbe lavorare e quindi quanto può produrre in un anno.

Questo dato è utile al manager operativo per capire quanto riesce a produrre con il macchinario e al *controller* come elemento per calcolare le tariffe di produzione. Quest'ultimo punto è fondamentale in quanto le tariffe di produzione servono per capire quanto costa produrre un articolo al minuto (oppure all'ora). Il calcolo del costo del prodotto infatti contiene non soltanto le materie prime utilizzate, ma anche il costo delle energie (elettricità e gas) e il costo dell'impianto, determinato attraverso le tariffe di produzione.

Vediamo come si può calcolare il costo di un prodotto che consideri tutte le componenti utilizzate, quindi non solo materie prime ma anche energie, impianti e personale.

Nella Tabella 2 è riportato un esempio di costo del prodotto per una tonnellata di materiale:

Tabella 2: costo del prodotto

	Costo	Quantità	Unità di Misura
<b>Materia prima A</b>	y	x	KG/L
<b>Materia prima B</b>	y	x	KG/L
<b>Materia prima ...</b>	y	x	KG/L
<b>Materia prima X</b>	y	x	KG/L
<b>Totale materie prime</b>	<b>4y</b>	<b>1.000</b>	<b>KG/L</b>

<b>Energie (a)</b>	y	x	MIN
<b>Costo impianto (b)</b>	y	x	MIN
<b>Costo personale (c)</b>	y	x	MIN
<b>Totale costi produzione</b>	<b>3y</b>	<b>3x</b>	<b>MIN</b>

<b>Totale costo del prodotto</b>	<b>7y</b>		<b>€/1.000KG</b>
----------------------------------	-----------	--	------------------

Fonte: elaborazione dell'autore.

Di facile comprensione è il costo delle materie prime che dipende dal costo effettivo di acquisto dai fornitori terzi. Fanno eccezione quelle materie prime che vengono prodotte dall'azienda stessa (semifiniti), in questo caso il costo non sarà di acquisto ma a sua volta un costo di produzione calcolato come nella tabella 2.

#### 1.4.3 Il budget dei costi generali

Fino a questo punto abbiamo trattato vendite e costi di produzione caratterizzati da un forte legame e una marcata relazione di proporzionalità. All'aumentare delle previsioni di vendita aumentano anche i costi di produzione così come i costi di trasporto, di provvigioni e altri elementi specialmente variabili.

La parte più complessa da programmare è invece rappresentata dal budget dei costi generali, molto spesso non c'è nessun legame tra le quantità di risorse necessarie e il volume di risultato. I costi generali contengono nella maggior parte delle aziende i costi

amministrativi, industriali, commerciali ecc.

Per alcune categorie di spesa come i costi commerciali e di marketing si può lavorare andando a ricercare le caratteristiche dell'input collegate a un volume di vendita oppure di produzione, tuttavia non sempre questo approccio è praticabile. Esiste un legame indiretto tra costo generale e volume di riferimento che guida il *controller* nell'identificazione della spesa più attendibile per l'esercizio successivo.

Come anticipato, però, in alcuni casi non esiste alcun legame e la definizione del costo di budget diventa ancora più aleatorio. Parliamo specialmente dei costi amministrativi o di Ricerca e Sviluppo (R&D). Tenzialmente in tali situazioni si ricorre a semplificazioni grazie alla "logica incrementale e alla tecnica del plafond di spesa" (Bianchi *et al.*, 2012). Una possibile soluzione a un budget di costi generali eccessivamente aleatorio è data alla così detta "ausiliarizzazione" dei centri di spesa. Questa tecnica è sempre più diffusa nelle aziende moderne poiché l'attuale possibilità di comparazione con il mercato rende più semplice la trasformazione dei costi generali a specifici centri produttivi ausiliari. Ciò significa legare i centri produttivi ausiliari a un parametro che misuri il volume di attività svolta nel centro.

La tecnica di ausiliarizzazione permette di raggiungere una maggiore efficienza, ma può risultare ancora difficile trovare il parametro di riferimento. Nasce così la soluzione del *Budget a Base Zero* che permette di risolvere alcuni problemi:

- tendenza di derivare il costo di budget dal livello di spese dell'esercizio precedente.
- miopia nell'analisi dei possibili interventi sul mercato, ci si concentra più negli incrementi standard dei prezzi e dei costi dei fattori produttivi.
- la somma algebrica di costi e contenuti perdendo di vista l'intera azienda portando anche a valutazioni errate e importi raddoppiati.

Ma cosa significa Budget a Base Zero (*BBZ*)? Dal nome si intuisce che è caratterizzato da un punto di partenza "zero" da cui iniziano le analisi sull'azienda. La tecnica richiede un

processo molto più lungo e faticoso del budget classico in quanto toglie completamente dalla base di partenza i costi degli anni precedenti.

Applicando questa tecnica le imprese esaminano e giustificano tutte le spese, senza tenere conto dell'andamento dell'anno precedente, riflettendo su come ridurre la spesa tagliando le inefficienze e aumentare, al contempo, la produttività e la competitività sul mercato. L'obiettivo univoco è ridurre le spese inutili mantenendo alto il valore dell'azienda. Da qui emerge come l'attenzione sia rivolta prevalentemente all'efficacia piuttosto che all'efficienza (Amigoni *et al.*, 2012).

Il primo passo da eseguire è rappresentato da una corretta focalizzazione sulle attività che devono essere messe in atto poiché strettamente collegate agli obiettivi aziendali.

È fondamentale l'identificazione delle unità decisionali che generalmente corrispondono ai centri di responsabilità (e centri di profitto/costo). Per ogni centro viene identificato un responsabile con cui poter discutere.

L'elemento di maggiore difficoltà sta nel trovare la soluzione più performante e più sostenibile economicamente per lo svolgimento delle attività essenziali come la produzione industriale, la standardizzazione, l'*outsourcing* e la delocalizzazione.

Per fare un esempio, un'organizzazione può decidere di cedere in *outsourcing* i servizi amministrativi privi di valore aggiunto (es. registrazione fatture) e rendere disponibili le risorse aziendali per concentrarsi sulle attività principali.

Ci sono almeno due ragioni che rendono il budget a base zero di difficile realizzazione. Da un punto di vista operativo l'azienda è consapevole che questo approccio porta a non pochi sacrifici, necessari per la razionalizzazione delle risorse. Dall'altra parte invece a livello contabile lo sforzo mentale è considerevole perché non ci si può avvalere del pregresso. Il Manager ha il compito di reinventare e ricostruire da zero le proprie attività, solo in questo modo può recuperare le risorse necessarie per rimanere competitivo nel presente e nel futuro (ricordiamo che il target del BBZ è quello di risparmiare sui costi e migliorare i servizi offerti).

È consigliabile non sottovalutare le tempistiche del BBZ, esso richiede necessariamente più tempo rispetto alla predisposizione del budget standard. Potrebbe inoltre essere

pericoloso un approccio troppo spinto sui tagli di costi, se i tagli risultano insostenibili i danni del BBZ saranno maggiori dei benefici.

I vantaggi del BBZ spesso sono maggiori dei danni e possiamo così elencarli:

- si pone l'attenzione sulle decisioni organizzative (non più soltanto sugli aspetti tecnici produttivi);
- prevalenza dei risultati sui costi (a livello di analisi);
- la variabile primaria non è più il tempo a disposizione;
- sparisce il pregresso, in questo modo ogni pacchetto/progetto decisionale viene analizzato dall'inizio;
- l'analisi è più approfondita e più specifiche sono le aree di intervento;
- grazie all'attribuzione di un valore a tutte le specifiche attività è più semplice eseguire un'analisi costi-benefici;
- le informazioni prodotte sono migliori sia a livello qualitativo che quantitativo;
- ogni decisione dei Manager si colloca su un piano gerarchico diverso, in questo modo c'è una migliore razionalità decisionale.

#### 1.4.4 Cenni di budget finanziario e di cassa

La trattazione ha fino a questo momento compreso l'analisi del budgeting dal punto di vista esclusivamente di conto economico. La realizzazione del P&L (*Profit & Loss*) però ha bisogno di una fase di verifica della fattibilità finanziaria.

Raggruppando le voci di costo e di ricavo prodotte durante il processo di budgeting si può agevolmente calcolare il reddito d'esercizio, tuttavia c'è bisogno di identificare quali sono le risorse e gli investimenti necessari.

Se teniamo fisso il reddito d'esercizio e aumentiamo la necessità di investimenti (Attivo dello Stato Patrimoniale), in contropartita dovrà esserci anche un incremento del passivo e quindi delle fonti di finanziamento (o di capitale proprio). "La traduzione delle decisioni economiche in valori dello Stato Patrimoniale di budget costituisce un primo approccio

nell'analisi della fattibilità finanziaria" (Bianchi *et al.*; 2012).

La tecnica utilizzata per il budget finanziario propone un primo *step* dato dalla bozza di Stato Patrimoniale ottenuto sommando ai valori dell'esercizio quasi chiuso gli impieghi determinati dalle conseguenze delle decisioni economiche di budget.

La gestione caratteristica aziendale produce un flusso finanziario importante e utile per alimentare i processi di investimento ordinari. Il calcolo di questo flusso è svolto sui valori di costo e di ricavo che danno luogo a movimenti finanziari (senza considerare gli elementi puramente economici come gli ammortamenti e gli accantonamenti a fondi). Per ottenere un equilibrio finanziario di breve periodo è essenziale che la gestione caratteristica generi un ammontare di risorse almeno pari a quelle consumate per lo svolgimento. Per essere più precisi le risorse generate dovrebbero essere superiori (non di poco) a quelle assorbite dalla gestione corrente, questo per far fronte agli ulteriori impieghi rappresentati da imposte, rate di mutui, indennità ecc.

A livello patrimoniale, quando gli impieghi superano le fonti viene a formarsi un fabbisogno finanziario che comporta la verifica delle fonti da utilizzare a copertura. Se le fonti disponibili non sono sufficienti bisognerà andare a rivedere le scelte economiche effettuate in fase di pianificazione ed eventualmente modificarle per abbassare il fabbisogno. Possono esserci due vincoli alle fonti di finanziamento, uno interno e uno esterno.

Quello interno opera nel momento in cui ci sono dei limiti agli incrementi di capitale proprio; può esserci un massimale di risorse che i soci sono disposti a versare e anche una disponibilità massima di nuovi soci propensi a entrare in azienda.

Il vincolo esterno invece è identificato come un massimo rapporto di indebitamento sostenibile per l'organizzazione, spesso posto come obiettivo aziendale. L'impresa accetta rischi finanziari più elevati se allo stesso tempo si riduce il rischio economico.

Considerando congiuntamente i due vincoli appena descritti il *management* può capire se la modifica del budget è necessaria oppure se si può proseguire con lo *step* successivo. Se il semaforo è verde bisognerà decidere quali fonti utilizzare per sostenere il processo di investimento. Entra in gioco l'elemento temporale per ottenere l'equilibrio finanziario.

Le fonti devono essere scelte correttamente, senza utilizzare debito a breve per soddisfare impieghi di medio-lungo periodo (analizzando anche la componente di costo della specifica fonte).

A completamento del processo si redige lo Stato Patrimoniale di pianificazione, spesso ci si serve di software ad hoc o fogli di calcolo che aiutano a intrecciare l'elemento patrimoniale con quello economico.

#### 1.4.5 Il processo e la contrattazione del budget

Nel processo di budgeting il tempo utilizzato dal management e dal *controlling* per completare la stesura del piano è spesso significativo e non trascurabile. L'errore più grande che potrebbe fare un'azienda obbligata (dalla direzione centrale) a produrre il budget è quello di redigere il documento approssimativamente e in fretta, in questo modo il risultato sarebbe lo spreco di tempo senza alcun beneficio.

Nei paragrafi precedenti sono stati descritti gli *step* necessari da seguire per produrre il budget; partendo dall'analisi della situazione attuale si prosegue organizzando i colloqui preliminari in cui sono coinvolti i manager per concludere con la definizione dei numeri da considerare all'interno del conto economico previsionale.

Non è da sottovalutare la sequenza di analisi delle aree di conto economico per le quali si devono prevedere i dati; per fare un esempio, non avrebbe alcun senso iniziare il processo con la definizione dei costi variabili. Se la direzione commerciale ha presto in mente i livelli di fatturato che prevede di raggiungere durante l'esercizio successivo, è consigliabile iniziare il processo da quest'area. Le vendite sono l'elemento trainante dell'impresa e rappresentano il punto di partenza per poter identificare i costi e gli eventuali investimenti necessari.

Nel caso in cui i target di vendita tardano a prendere forma, il *controlling* può decidere di invertire il calendario e impostare i colloqui preliminari per la definizione dei costi fissi in quanto tendenzialmente non subiscono significative modifiche al variare del livello di fatturato.

Al contrario dei costi fissi, i costi variabili e gli investimenti necessariamente devono



essere presi in considerazione in un momento successivo rispetto alle vendite.

Alla fine di questa fase del processo di budgeting, il *controller* è in grado di armonizzare i dati concordati e di redigere il documento; tuttavia, il processo è tutt'altro che concluso. A questo punto entra in scena la fase relativa alla discussione tra il management locale e la direzione centrale, al termine il budget può considerarsi concluso e può iniziare a svolgere la sua funzione.

Gli approcci decisi dalla direzione centrale per la definizione dei budget possono essere almeno tre: *top-down*, *bottom-up* e approccio negoziale.

Nell'approccio *top-down* si possono distinguere le seguenti caratteristiche:

- stile impositivo;
- obiettivi del piano decisi dall'alta direzione;
- elevato livello di dettaglio;
- mancata partecipazione del manager alla definizione degli obiettivi.

Le critiche al *top-down approach* affermano che la direzione centrale ha generalmente una scarsa conoscenza dei problemi locali e potrebbe sottovalutarli. Il manager a cui viene imposto il target potrebbe non accettare di buon grado il trattamento e risultare demotivato.

Le caratteristiche dell'approccio *bottom-up* sono invece le seguenti:

- stile partecipativo;
- il management locale formula le proposte di budget;
- gli obiettivi di budget vengono concordati tra i vari soggetti;
- enfasi sulle cause degli scostamenti.

In questo caso i possibili impatti negativi sono il troppo spazio alle individualità ed agli

obiettivi di area, il difficile coordinamento e i budget *slacks*<sup>5</sup>.

Il terzo approccio è quello che più risponde alle problematiche della definizione finale del budget ed è rappresentato dalle negoziazioni tra management locale e direzione centrale. La procedura di budget non dovrebbe, quindi, essere gestita unicamente a livello centrale, pena lo scadimento ad un semplice adempimento di carattere amministrativo-burocratico. I negoziati sugli obiettivi di performance dovrebbero consentire di utilizzare il vantaggio relativo di ciascun livello manageriale e della direzione centrale inducendo alla condivisione delle informazioni (Merchant et al., 2014).

### **1.5 Innovazioni e alternative al Budgeting Operativo**

Le pratiche utilizzate dalle aziende nella composizione del documento di budget possono consumare un grande quantità di energie e di tempo (e come tutti sanno “il tempo è denaro”); la domanda che ci si pone spesso è se il costo necessario per lo sviluppo del piano è giustificato oppure no. Abbiamo visto che il *management* inizia a discutere e pensare all’esercizio successivo già almeno sei mesi prima, non senza frizioni, discussioni e toni elevati.

Nonostante il tempo messo a disposizione può succedere che ci si dimentichi di alcune attività da realizzare l’anno successivo che quindi non vengono inserite come previsione di spesa; oppure si possono scordare opportunità importanti che potrebbero aumentare notevolmente il fatturato. In questi casi il budget viene rivisto e modificato anche in corso dell’anno, con maggiori probabilità ci si accorge che le previsioni non sono del tutto corrette nella seconda metà dell’esercizio. “Il budget è sbagliato per definizione”, tanti la pensano così e un fondo di verità c’è; l’utilità del documento non è tanto nel raggiungere a tutti i costi quel risultato ma nel saper spiegare le ragioni di eventuali scostamenti e proporre le giuste soluzioni.

Guardando il panorama italiano troviamo molte organizzazioni decentralizzate con una complessa struttura di riporto; è impensabile eliminare l’attività di budgeting perché c’è

---

<sup>5</sup> Riserve di risultato o risorse sovrabbondanti.

una forte esigenza di coordinamento, l'approccio utilizzato frequentemente è di *management by exception*<sup>6</sup>.

Nonostante ciò, negli ultimi anni la necessità di dotarsi di strumenti migliorativi rispetto al budget classico ha fatto emergere altre critiche; di seguito le accuse al documento di budget elencate da Merchant *et al.* (2014):

- soggezione a giochi politici e manipolazione;
- promozione del solo pensiero incrementale (col rischio di eseguire solo modifiche marginali alle pianificazioni degli anni precedenti senza adeguamento ai cambiamenti del mondo moderno);
- centralizzazione del potere all'interno dell'organizzazione e soffocamento delle iniziative;
- netta separazione tra pianificazione ed esecuzione;
- generazione di costi troppo ingenti a fronte di benefici limitati.

Quali sono le soluzioni e le proposte di miglioramento? Aggiornamento frequente dei piani, standard di performance relativi, concorrenza come benchmark e *rolling forecast*.

### 1.5.1 Aggiornamento dei piani

Se uno dei principali problemi del budget operativo è la staticità che si contrappone alla dinamicità del mercato, ecco che la soluzione può essere un frequente aggiornamento del piano.

Se nel corso dell'anno emergono situazioni impreviste la pianificazione messa in piedi può risultare ormai obsoleta, in questo caso si può aggiornare il piano richiedendo una nuova approvazione. Il processo può risultare molto lungo e dispendioso, talvolta la casa madre potrebbe non accettare la modifica. È importante che il cambiamento del piano sia dovuto ad effettivi eventi non prevedibili in fase di budget e non a semplici dimenticanze.

---

<sup>6</sup> In italiano "gestione per eccezione", si tratta di uno stile di gestione aziendale dove si identificano e si gestiscono i casi che si discostano dalla previsione.

È sicuramente accettabile una modifica in riduzione del fatturato previsto a causa della comparsa del COVID a inizio 2020, non lo è invece l'aggiornamento in aumento dei costi a causa di una fiera a cui l'azienda vuole partecipare e che non aveva previsto in fase di budget.

### 1.5.2 Standard di performance relativi

L'aggiornamento dei piani potrebbe non essere sufficiente, il problema del budget operativo non è solo il rischio dei cambiamenti durante il periodo di riferimento.

Un rischio non trascurabile è la fossilizzazione sui singoli importi inseriti negli specifici conti, centri di costo e di profitto. Il centro di costo fa riferimento a una funzione o a un reparto con una persona responsabile, il manager a capo del reparto deve fare in modo che le spese sostenute nell'arco del periodo siano coerenti con il Budget che gli è stato fornito. Il problema nasce nel momento in cui c'è poca flessibilità nella gestione delle spese, se un costo maggiore dovesse portare a un incremento più che proporzionale del fatturato potrebbe comunque essere rifiutato perché "fuori budget". Per evitare queste situazioni si può ricorrere a degli standard di performance relativi, non fossilizzati su valori assoluti.

L'utilizzo dei KPI (*Key Performance Indicator*) è sempre più frequente nella pratica aziendale e rappresentano degli indici per valutare il risultato di una specifica attività o reparto organizzativo. Esistono tantissimi diversi KPI anche inventati dalle aziende per adattarli alla specifica realtà. Gli indici sono calcolati tramite dei rapporti tra grandezze correlate ma diverse tra loro. Nel caso del budget classico, a un manager potrebbe essere dato un limite di spesa annuo per il costo del personale, nel momento in cui eccede tale limite il budget non è rispettato. Allo stesso modo però un manager potrebbe ricevere una soglia sotto la quale deve rimanere per uno specifico KPI calcolato come costo del personale diviso per le quantità prodotte dagli impianti. In questo modo il risultato ottenuto è effettivamente la redditività del reparto. Nella figura A vediamo come con gli stessi dati di partenza i due metodi portano a valutazioni nettamente differenti; la valutazione tramite risulta più ragionevole ed evidenzia la performance effettiva.

Figura A: Confronto tra budget e KPI

### 1) Budget classico

	Budget	Effettivo
Fatturato	100	120
Quantità prodotte	110	130
Costo del personale	50	52
Risultato:	<b>budget non rispettato</b>	

### 2) KPI (costo del personale / quantità prodotte)

	Previsione	Effettivo
KPI	0,45	0,40
Risultato:	<b>risultato previsto raggiunto</b>	

Fonte: elaborazione dell'autore

#### 1.5.3 Concorrenza come benchmark

La soluzione più estrema ai problemi del piano annuale è l'abbandono totale di quest'ultimo e l'utilizzo dei dati sulla concorrenza come benchmark per capire se l'organizzazione sta ottenendo buoni risultati.

Un esempio di rilievo è rappresentato dalla banca svedese Svenska Handelsbanken che ha eliminato il budget a partire dal 1972. Le *performance* vengono tuttora valutate confrontandole con i risultati dei concorrenti nei parametri ritenuti critici.

Un requisito essenziale per utilizzare questo approccio è quello di operare in un settore altamente omogeneo dove sia relativamente facile ottenere i dati sulla concorrenza. Bisogna anche comprendere se i risultati della concorrenza sono buoni e paragonabili alla situazione aziendale.

Senza dubbio questo metodo è il più rivoluzionario e di difficile implementazione.

#### 1.5.4 Rolling forecast

Il termine *rolling forecast* si traduce come "previsione scorrevole" ed è gestita su un arco temporale di cinque trimestri. In questo modo si ottiene una visibilità finanziaria per 12

mesi nel futuro che prosegue all'infinito con l'unica difficoltà per la valutazione del raggiungimento degli obiettivi.

La funzione di valutazione degli obiettivi viene quindi affidata al confronto con i trimestri e/o semestri precedenti.

Il *rolling forecast* è veloce e fluido, "permette alle imprese di gestire meglio e con un minor impatto i cambiamenti del mercato" ([www.targetik.com](http://www.targetik.com)).

#### 1.5.5 Beyond Budgeting

Le potenzialità delle nuove tecnologie fanno nascere nuove idee e possibilità di andare "oltre il budget", ma in che modo? Il *Beyond Budgeting* è un movimento radicale che considera il budget come storia passata, l'affermazione è che serve un nuovo modello di *management*. Il modello che sta nascendo è "libero dal rito defatigante della definizione di contratti tra *managers*, libero dai litigi sulle responsabilità, libero dai giochi contabili volti a far tornare i conti in ogni caso, e tutto rivolto invece a fare in modo che i capi delle *business unit* si preoccupino non tanto di raggiungere gli obiettivi di budget, quanto piuttosto di generare valore per il cliente e quindi per tutti gli "stakeholder" (Amigoni *et al.*, 2012). Si elencano i punti più significativi da mettere in pratica per andare "oltre il budget" (Hope *et al.*, 2003):

- *Governance*: definire un quadro di riferimento per il decentramento; non rafforzare il controllo centrale tramite regole e procedure;
- *Empowerment*: dare alle persone la libertà e la capacità di fare, senza vincoli e controlli;
- *Accountability*: rendere le persone responsabili di raggiungere risultati competitivi (non traguardi funzionali);
- *Organizzazione*: fondare l'organizzazione su una rete di unità interdependenti orientate ai clienti, non su una gerarchia di reparti e funzioni;
- *Coordinamento*: coordinare le interazioni interne all'impresa con

- meccanismi simili alle forze di mercato, non attraverso piani e budget;
- *Leadership*: sfidare le persone e fare loro da coach, non usare controllo e comando;
  - Definizione degli obiettivi: battere la concorrenza e non il budget;
  - Processo strategico: rendere la strategia un processo continuo e inclusivo (non un evento annuale *top-down*);
  - Sistemi anticipatori: utilizzare sistemi anticipatori per ottenere informazioni sulla strategia (non fare correzioni di breve periodo);
  - Impiego delle risorse: rendere le risorse disponibili quando sono richieste, non fondarsi sul budget annuale;
  - Misurazione e controllo: rendere disponibili le informazioni tempestivamente. Le informazioni devono essere ampie e non dettagli per *micro-management*;
  - Motivazione e premi: basare i premi sulle performance competitive dell'impresa e delle unità organizzative, non su traguardi negoziati predeterminati.

In conclusione, non esiste la soluzione perfetta che possa andare bene a tutte le aziende. Le variabili in gioco sono molte e il budget operativo annuale potrebbe funzionare per la maggior parte delle organizzazioni, altre invece subiscono delle distorsioni e hanno bisogno di dotarsi di sistemi diversi come quelli sopra elencati.





## **CAPITOLO 2**

### **IL BUDGETING IN BASF CC ITALIA SPA**



## 2.1 Il metodo degli studi di caso

I paragrafi e i capitoli successivi mettono in evidenza le pratiche di budgeting utilizzate in un preciso contesto storico all'interno della filiale italiana di una multinazionale chimica tedesca.

Il metodo degli studi di caso *"offers us the possibility of understanding the nature of accounting in practice; both in terms of the techniques, procedures, systems, etc. which are used and the way in which they are used"* (Scapens, 1990). Il contesto aziendale in cui accade il fenomeno svolge un ruolo incisivo e può fornire al lettore uno spunto di riflessione e approfondimento. Generalmente la scelta di un case study è preferibile ad altri metodi di ricerca nel momento in cui il caso analizzato presenta delle specifiche particolarità. Il ricercatore che riesce ad ottenere informazioni non facilmente reperibili online è in grado di affrontare l'argomento con maggiore incisività. Il caso in oggetto rivela le attività svolte all'interno dell'organizzazione per produrre il documento di budget annuale; l'approfondimento racconta le dinamiche interne aziendali fornendo i collegamenti con le pratiche studiate dalla dottrina.

Il numero di soggetti coinvolti dall'autore nel lavoro è elevato, questo permette di limitare le distorsioni che potrebbero nascere con la modalità dell'intervista. Altri metodi efficaci per una rappresentazione non distorta del caso sono l'utilizzo dei dati di archivio, i risultati di indagini e l'osservazione partecipante. Gli attori coinvolti dell'azienda analizzata sono membri dell'organizzazione appartenenti a diversi livelli gerarchici e diverse funzioni aziendali. La molteplicità delle persone intervistate permette di avere una visione complessiva dell'organizzazione e di rilevare eventuali contraddizioni interne.

Durante il lavoro si è assistito al processo di budgeting e sono state intervistate le seguenti figure:

- Site Manager, durata colloquio: 2 ore;
- Supply Chain Manager, durata colloquio: 1,5 ore;
- EHS Manager, durata colloquio: 1 ora;
- Market Manager / Amministratore Delegato, durata colloquio: 2 ore;

- Responsabile Amministrativo, durata colloquio: 1,5 ore;
- Direttore commerciale, durata colloquio: 1 ora;
- Direttore marketing, durata colloquio: 1 ora;
- HR Manager, durata colloquio: 1 ora;
- IT Manager, durata colloquio: 1 ora.

La scelta dell'oggetto di studio non è casuale ma motivata dalle particolarità e dalle novità che si sono create intorno e all'interno dell'azienda in questione. L'impresa nel tempo aveva consolidato un processo di budgeting che si ripeteva continuamente senza apportare modifiche particolari tra un esercizio e il successivo. Il processo e il contenuto di budget erano standardizzati e rigidi, con effetti sia positivi che negativi sul risultato finale. La particolarità del caso di studio è rappresentata dalla vendita dell'impresa (e di tutta la divisione a cui appartiene) da parte della multinazionale e dalla seguente acquisizione da parte di un fondo di *Private Equity*.

Il processo di budgeting e il budget stesso hanno subito cambiamenti non soltanto perché diversa è la proprietà, ma anche perché l'organizzazione è stata rinnovata. I reparti interni della filiale italiana sono ora diversi sia in termini di attività svolte che di persone coinvolte. L'oggetto di studio, quindi, fornisce spunti di riflessione su quali sono gli elementi negativi e positivi prima della vendita della divisione e quali i miglioramenti intervenuti nella fase successiva. "Lo studio di caso è un'indagine empirica che si propone di investigare un fenomeno contemporaneo nel suo contesto reale, quando i confini tra fenomeno e contesto non sono chiaramente evidenti, in cui vengono utilizzate fonti multiple di prova" (Yin, 1981). Lo studio di caso ha infatti reso possibile l'analisi delle caratteristiche significative degli eventi di vita reale.

Gli studi di caso sono vantaggiosi rispetto ad altre strategie di ricerca nel momento in cui:

- il contesto possiede variabili esplicative dell'oggetto;
- gli eventi analizzati sono contemporanei alla trattazione;
- il comportamento in causa non può essere manipolato in modo diretto,

utilizzando un setting di laboratorio.

Senza dubbio lo studio del processo di budget all'interno dell'azienda individuata soddisfa i punti sopraelencati e può rappresentare un adeguato caso di studio.

In questa situazione, lo studio di caso costituisce un appropriato metodo di ricerca perché consente di trattare una grande varietà di prove e aggiunge alle tecniche della ricerca storica, due strumenti decisivi: l'osservazione diretta e l'intervista (CEDE – Progetto Quasi, 2001).

Proprio questi due strumenti sono stati fondamentali per portare a termine il lavoro ed evidenziare tutte le particolarità delle pratiche aziendali. Le osservazioni dirette sono state utilizzate per vedere esattamente come i dipendenti svolgono le attività, le interviste per chiarire eventuali dubbi.

## **2.2 Introduzione e struttura organizzativa**

Come abbiamo visto finora il tema della pianificazione e del budget è stato affrontato da molti studiosi e teorici, tuttavia non si tratta di una legge della fisica o di un astratto teorema di matematica; purtroppo (o per fortuna) c'è la necessità di tradurre la teoria in pratica e le aziende che sanno farlo nel migliore dei modi godono di un vantaggio competitivo.

Per comprendere al meglio come opera l'azienda nella realtà ci occuperemo ora delle pratiche di pianificazione e budgeting adottate dalla filiale italiana di una grande multinazionale chimica di nome BASF SE.

### 2.2.1 BASF nel mondo

BASF SE è una società per azioni quotata nata nel 1865 con sede a Ludwigshafen in Germania. L'acronimo BASF deriva dal tedesco "Badische Anilin- und Soda Fabrik" ossia "Fabbrica di Anilina e Soda del Baden".

BASF rappresenta una tra le più grandi multinazionali chimiche al mondo conosciuta in

Italia specialmente per l'invenzione della tecnologia necessaria alla funzionalità dei nastri magnetici di video e musicassette.

BASF è composta da undici divisioni aggregate in sei diversi segmenti in base al modello di business. Le divisioni hanno la responsabilità operativa e gestiscono 54 unità aziendali globali e regionali sviluppando strategie per le 76 unità aziendali strategiche.

Le unità regionali e nazionali svolgono il ruolo di rappresentanti di BASF a livello locale e supportando la crescita delle divisioni operative. Ai fini del reporting finanziario, BASF organizza le divisioni regionali in diverse regioni (*Regions*): Europa; Nord America; Asia Pacifico; Sud America, Africa, Medio Oriente.

La multinazionale tedesca investe molto denaro per il dipartimento R&D (Research and Development) e possiede tre divisioni di ricerca globali gestite in Europa, Asia Pacifico e Nord America: Process Research & Chemical Engineering (Ludwigshafen, Germania), Advanced Materials & Systems Research (Shanghai, China) e Bioscience Research (Research Triangle Park, North Carolina).

L'azienda ha chiuso il 2019 con un fatturato di 59,3 miliardi di euro, leggermente in ribasso rispetto ai 60,3 miliardi del 2018. L'EBIT (Earnings Before Interest and Taxes) senza considerare gli Special Items (costi extra non imputabili al normale business aziendale) chiude in positivo il 2019 con 4,5 miliardi di euro (diventano 4 miliardi considerando anche gli Special Items).

Il 2019 rappresenta per BASF un anno di transizione perché caratterizzato da una nuova strategia aziendale di riorganizzazione delle funzioni col fine di snellire i processi. A fine 2018 l'Amministratore Delegato di BASF SE annunciò inoltre l'intenzione di vendere la divisione della chimica per le costruzioni, conosciuta col nome di Construction Chemicals (divisione EB).

### 2.2.2 BASF Italia SpA e BASF CC Italia SpA

La BASF arriva in Italia per la prima volta nel 1946 e nei decenni successivi l'industria chimica ha vissuto momenti di assoluta prosperità; ancora oggi le aziende BASF operanti nel nostro paese rappresentano una quota rilevante di reddito per la casa madre tedesca.

La sede legale e amministrativa si trova a Cesano Maderno (MB) a pochi chilometri dalla capitale economica italiana (Milano) e gode di ampi spazi esterni ed interni.

A seguito del decreto legislativo 8 giugno 2001 n.231 sulla “Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica”; BASF Italia S.p.A. e le altre Società del Gruppo in Italia hanno adottato e mantenuto un proprio Modello Organizzativo (BASF.com/it) con l’obiettivo di gestire le linee guida, i processi e le procedure necessari per la prevenzione dei reati previsti dal Decreto.

### **Le società italiane**

L’attività di BASF in Italia si concretizza in sette società che differiscono per attività svolta e ampiezza del business. L’organizzazione italiana conta in totale circa 1.500 persone assunte e un fatturato 2018 che si avvicina ai 2 miliardi di euro.

BASF Italia S.p.A. è la società più grande e svolge un ruolo centrale per tutta l’organizzazione. L’attività *core* è quella di distribuzione e commercializzazione di una vasta gamma di prodotti chimici che possono essere sia precedentemente acquistati sia prodotti internamente in uno dei siti produttivi.

Le altre Società appartenenti all’organizzazione italiana sono ([www.basf.com/it](http://www.basf.com/it)):

- *BASF Coatings Services Italy S.r.l.* opera in ambito automotive nel settore dell’autoriparazione di carrozzeria al quale offre i propri marchi premium di vernici Glasurit ed R-M ed una vasta gamma di prodotti complementari con standard qualitativi altrettanto elevati. La propria rete di professionisti tecnici e commerciali altamente qualificati, propone consulenza e soluzioni tecnologiche personalizzate ed all’avanguardia in grado di soddisfare le esigenze di ogni cliente;
- *BASF Colors & Effects Italy S.r.l.*: all’interno del progetto globale di rafforzamento del business dei pigmenti e coloranti, BASF ha costituito il brand Colors & Effects. In Italia questo progetto è portato avanti dalla

società BASF Colors & Effects Italy, capace di garantire sia un'ampia offerta di pigmenti, pigmenti ad effetto e coloranti, sia specifiche competenze tecniche e supporto di altissimo livello;

- *Chemetall Italia S.r.l.* è l'azienda leader di mercato nelle tecnologie per il trattamento delle superfici in metallo, plastica e vetro;
- *Kendell S.r.l.* è il distributore dei prodotti di Chemetall Italia e si trova a Roveredo in Piano (PN);
- *Nunhems Italy S.r.l.*, a livello internazionale vanta un business di successo nell'industria delle sementi con 24 colture e circa 2.600 varietà, in Italia opera da più di trent'anni. Il sito di Sant'Agata Bolognese ospita un centro di eccellenza per la ricerca e lo sviluppo di specie orticole d'importanza a livello mondiale, supportata da un laboratorio di fitopatologia che svolge le analisi sui diversi patogeni.
- *BASF Construction Chemicals Italia S.p.A.* L'azienda rappresenta il tema centrale della trattazione e fa parte della divisione "Construction Chemical" (EB) di BASF. Nel corso dei seguenti paragrafi e capitoli ne verranno analizzate nel l'organizzazione e la struttura di responsabilità.

### 2.2.3 Struttura Operativa

#### 2.2.3.1 Descrizione della Società

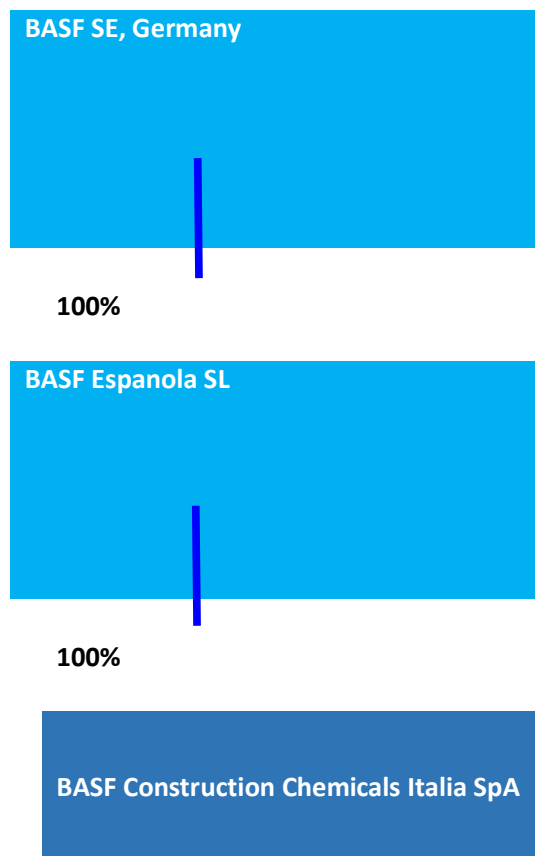
Dal Country File<sup>7</sup> prodotto da BASF Construction Chemicals Italia S.p.A. (d'ora in poi anche BCC) si possono evincere una serie di informazioni utili per la comprensione della Società e del business. La Società è entrata a far parte del Gruppo BASF il 1° luglio 2006, la Divisione Construction Chemicals di Degussa (precedente proprietario) è ora posseduta al 100% da BASF Espanola S.L. avente sede legale nella città di Barcellona (Spagna) a sua volta facente parte del gruppo BASF SE (Germania), si veda la figura B.

---

<sup>7</sup> Documentazione dettagliata sulle transazioni Intercompany prodotta dalle società controllate col fine di ottenere la *penalty protection* in caso di verifica dell'Agenzia delle Entrate.



Figura B: Struttura proprietaria



Fonte: Country File BASF Construction Chemicals Italia S.p.A.

Il 3 luglio 2006, in virtù dell'acquisizione da parte del Gruppo BASF, la Degussa Construction Chemicals Italia S.p.A. cambia la ragione sociale in BASF Construction Chemicals Italia S.p.A. (BCC).

BCC è azienda leader nel mercato italiano dei materiali ad alta tecnologia per l'edilizia (<http://www.cresme.it/it/soci/2695/basf-cc-italia-spa.aspx>) e possiede due stabilimenti per la produzione e lo stoccaggio di prodotti finiti e merci situati a Treviso (via Vicinale delle Corti, 21) e Latina (Strada Statale 156 dei Monti Lepini 49,900). Nel sito produttivo di Treviso è presente anche un centro di R&D (*Research & Development*) che rappresenta un'eccellenza a livello europeo nel campo degli additivi per calcestruzzo e polimeri. Gli

uffici commerciali si trovano a Treviso (Viale Vittorio Veneto 3) e a Cesano Maderno presso la sede della società Basf Italia S.p.A.

### 2.2.3.2 Attività

BASF CC Italia S.p.A. opera frequentemente con il resto del Gruppo, le strategie locali sono interconnesse con quelle internazionali (elevato coordinamento infragruppo).

BASF Construction Chemicals Italia S.p.A. svolge l'attività attraverso due *business unit* che rappresentano i due mercati principali (Figura C):

- EBA: Admixture System
- EBC: Construction System

Figura C: Business Unit

	Produzione	Merchandise (Distribuzione)
EBA Admixture System	X	X
EBC Construction System	X	X

Fonte: Country File BASF Construction Chemicals Italia S.p.A.

La gamma di prodotti per l'edilizia offerti da Master Builders Solutions<sup>8</sup>, leader in questo settore, "sono caratterizzati da una maggiore efficienza delle risorse che permette risparmi sui costi e un'impronta ecologica più limitata" (<https://sustainability.master-builders-solutions.com/it/?lang=it>).

I prodotti offerti hanno l'obiettivo di estendere la vita utile di edifici e strutture attraverso diversi materiali che garantiscono la durata nel tempo della costruzione, anche per decenni attraverso:

---

<sup>8</sup> Marchio appartenente a BASF SE.

- additivi e riparazione: fluidificanti e super fluidificanti per calcestruzzo in grado di aumentare produttività e durabilità; malte per il ripristino del calcestruzzo;
- impermeabilizzazione: prodotti specifici per l'impermeabilizzazione delle strutture e la sigillatura dei giunti, resistente agli effetti di sostanze chimiche e agli impatti meccanici;
- malte per ancoraggi: malte ideate per l'ancoraggio di barre, macchinari, strutture metalliche, strutture in calcestruzzo e torri eoliche. Si caratterizzano per durabilità a lungo termine, alta resistenza alla fatica e ritiro nullo in condizioni estreme, garantendo un'installazione sicura, rapida ed economica;
- resine per pavimentazione: resine concepite per garantire una longevità e praticità di manutenzione alle superfici trattate, riducendo notevolmente i rischi di inquinamento ambientale.

Il secondo obiettivo dei prodotti di BCC è quello di estendere conservare le risorse durante la costruzione contribuendo ad aumentare la produttività e la redditività attraverso additivi per calcestruzzo (accelerante di indurimento).

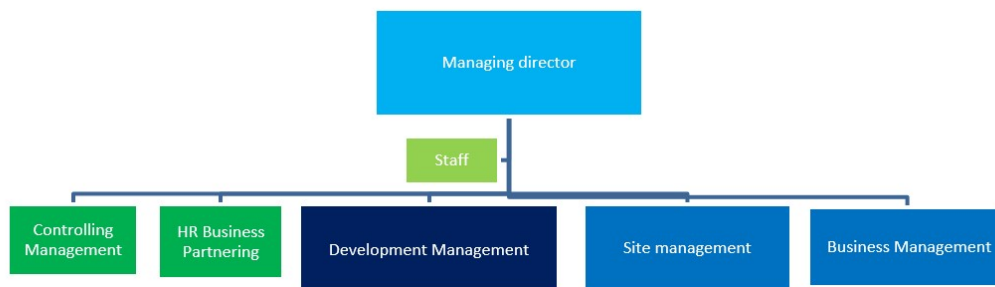
#### 2.2.4 Organigramma Societario

##### *2.2.4.1 Struttura Organizzativa*

La struttura organizzativa della società è suddivisa come illustrato nella Figura D, con l'Amministratore Delegato a capo dell'organizzazione e le diverse funzioni che riportano direttamente a lui.

Le funzioni più rappresentative sono il *Controlling Management*, l'*HR Business Partnering*, il *Development Management*, il *Site Management* e il *Business Management*. Nelle figure successive è illustrata la struttura organizzativa di ogni singola funzione con un maggior livello di dettaglio.

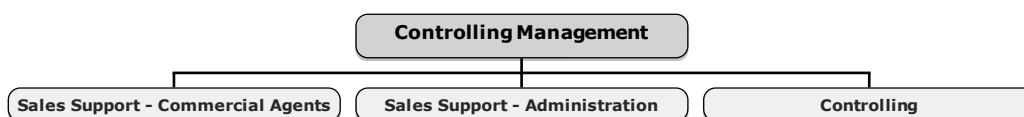
Figura D: Struttura organizzativa generale



Fonte: Country File BASF Construction Chemicals Italia S.p.A.

La funzione *controlling* si occupa di fornire al *management* consulenza su tematiche economiche e strategiche e di verificare il conseguimento dei risultati di budget predisponendo la reportistica necessaria.

Figura E: Controlling Management



Fonte: Country File BASF Construction Chemicals Italia S.p.A.

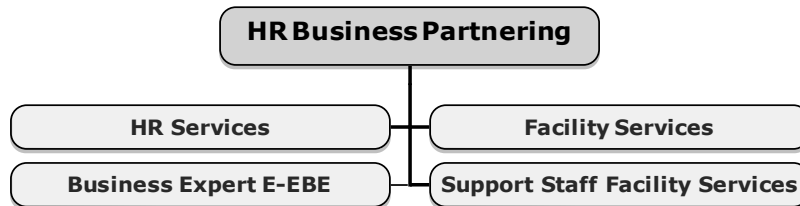
La funzione HR gestisce le attività relative alle relazioni sindacali, alla gestione del personale, alla formazione, alla ricerca di nuove risorse e cura gli aspetti legali relativi.

Tale funzione si occupa quindi principalmente della gestione di:

- Relazioni sindacali;
- libri paga e matricola (LUL);
- aggiornamento dati;
- ricerca nuove risorse e relative procedure;
- assunzioni, risoluzioni rapporto di lavoro, licenziamenti individuali e collettivi e relative procedure legali; gestione delle procedure di training formativo.

La funzione si coordina con la funzione HR di piattaforma centralizzata a Cesano Maderno presso BCC.

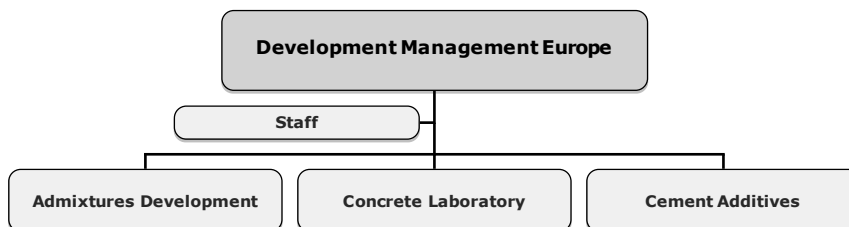
Figura F: Human Resources (HR)



Fonte: Country File BASF Construction Chemicals Italia S.p.A.

La funzione si occupa dello sviluppo di Polimeri per inorganici sulla base di programmi concordati con Construction Research & Technology GmbH (CORTE).

Figura G: Development Europe



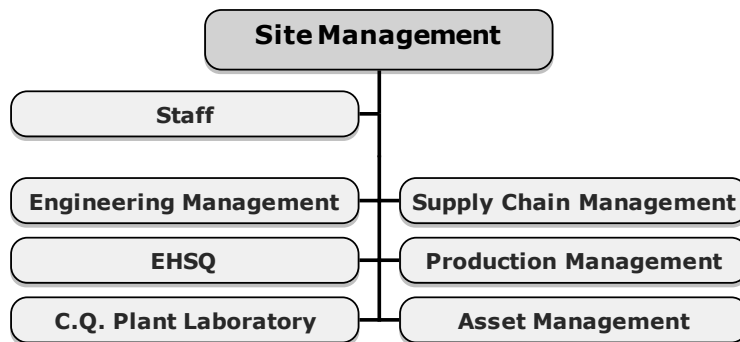
Fonte: Country File BASF Construction Chemicals Italia S.p.A.

La funzione Site Management in coordinamento con la BC Operations & Manufacturing Community Italy di Cesano Maderno, si occupa prevalentemente di:

- gestione della produzione;
- implementazione degli standard della normativa Quality, Environmental Health and Safety;

- gestione di edifici e loro impianti;
- gestione e organizzazione dati.

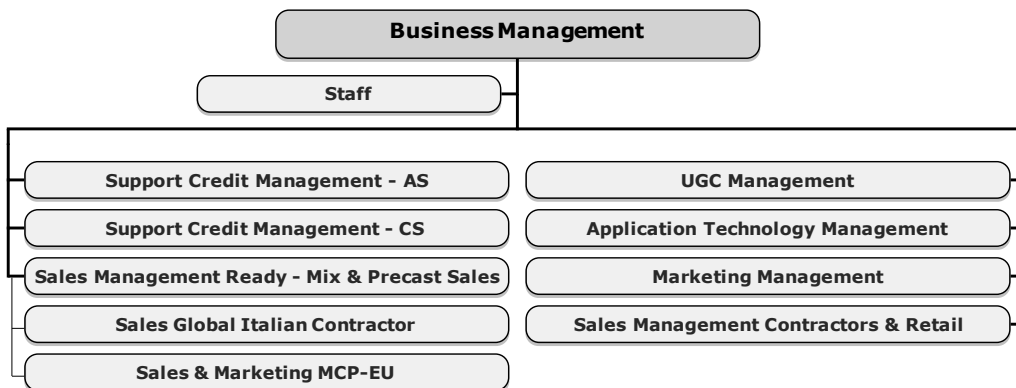
Figura H: Site Management



Fonte: Country File BASF Construction Chemicals Italia S.p.A.

La funzione Business Management si occupa di tutte le attività commerciali e marketing nel rispetto degli obiettivi di vendita definiti a livello di mercato locale.

Figura I: Business management



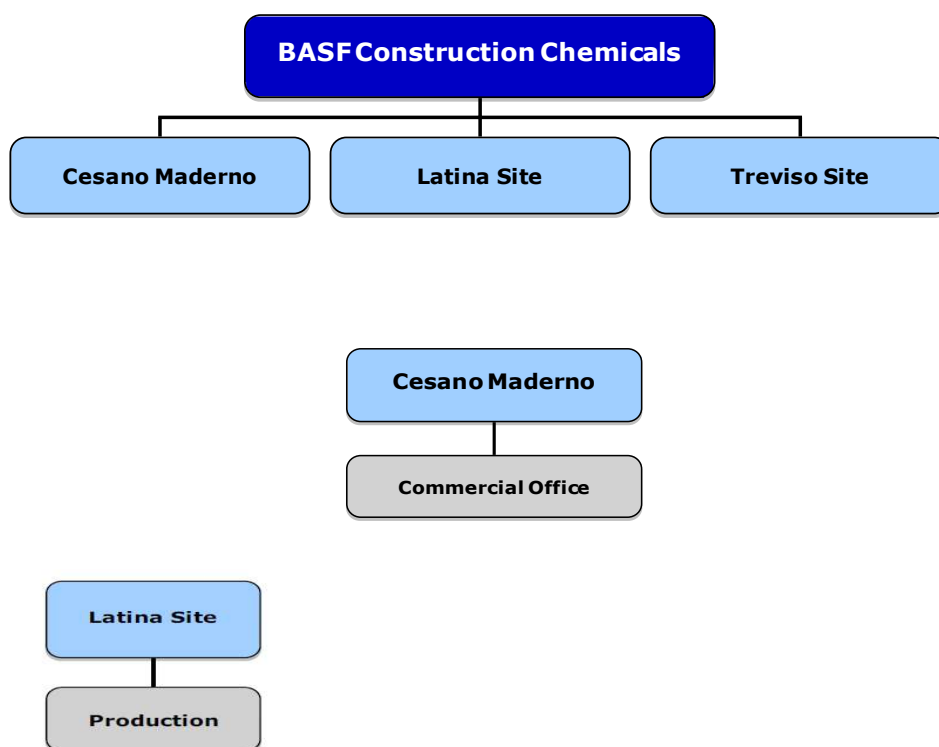
Fonte: Country File BASF Construction Chemicals Italia S.p.A.

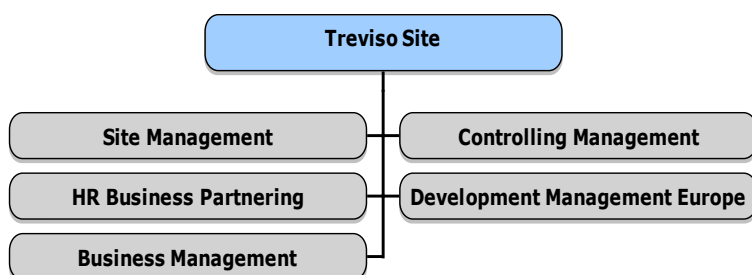
#### 2.2.4.2 I Siti di BASF Construction Chemicals Italia S.p.A.

BASF C.C Italia S.p.A. opera sul territorio nazionale con i siti produttivi, uffici, laboratori e centri di ricerca situati a Treviso e Latina. Le sedi sono le seguenti (illustrate in Figura L):

- Treviso: sede commerciale e uffici in Viale Vittorio Veneto n. 3.
- Treviso: sede legale e stabilimento di Treviso in Via Vicinale delle Corti n. 21.
- Latina: stabilimento di Latina Strada dello Zeppano, 37.
- Cesano Maderno: seconda sede commerciale di BCC è situata in Via Marconato n 8.

Figura L: Siti BCC





Fonte: Country File BASF Construction Chemicals Italia S.p.A.

## 2.2.5 Strategia di Business

### 2.2.5.1 Settori

La società opera nel settore della chimica per il mercato delle costruzioni, BCC produce e commercializza prodotti liquidi (principalmente additivi per calcestruzzo) ed in polvere (malte e adesivi cementizi, resine strutturali e finiture estetiche) destinati alla realizzazione e alla manutenzione di grandi opere infrastrutturali e all'edilizia residenziale.

Il segmento del Gruppo BASF in cui opera la società è "*Funcional Materials & Solutions (F)*", mentre l'*Operation Division (OD)* è EB (Construction Chemicals).

Accanto al marchio BASF qualche anno fa anche nacque anche il marchio *Master Builders Solutions* appartenente alla stessa società. *Master Builders Solution*, come dice il nome, rappresenta soluzioni innovative nel settore chimico/edile.

Il vero punto di vantaggio è dato dalla coniugazione della competenza di BASF con le soluzioni chimiche per le nuove costruzioni e interventi di vario tipo. La lunga esperienza nel settore edile offre una forte competitività nel mercato.

Si riepilogano brevemente le diverse tipologie di prodotti commercializzati:

- Additivi per calcestruzzo;
- Additivi per cementerie;
- Soluzioni per costruzioni in sotterraneo;



- Malte ad alte prestazioni;
- Risanamento e protezione del calcestruzzo;
- Sistemi di impermeabilizzazione;
- Sigillanti;
- Pavimentazioni in resina ad alte prestazioni.
- 

I prodotti di vendita possono essere classificati come:

- prodotti finiti: ossia Merce destinata ad essere utilizzata dal cliente finale senza subire un ulteriore processo di trasformazione o ad essere commercializzata dall'acquirente in qualità di distributore; questi prodotti possono essere ottenuti da un processo produttivo interno alla società o acquistati da società terze o appartenenti al Gruppo BASF;
- prodotti intermedi (Polimeri): destinati ad essere rilavorati dalla società acquirente e trasformati in prodotti finiti che successivamente venderà ai clienti finali; si tratta di polimeri prodotti presso lo stabilimento di Treviso e venduti interamente ad altre società del Gruppo.

Una parte meno rilevante di fatturato è rappresentata dall'erogazione di servizi tra i quali spiccano le prestazioni per attività di Ricerca e Sviluppo a favore di Construction Research & Technology GmbH (CORTE).

Si tratta di prestazioni di attività di sviluppo basata su progetti per i quali viene definito uno specifico budget di costi concordati annualmente tra BCC e CORTE. I risultati dei progetti ed in generale delle attività di ricerca e sviluppo commissionate da CORTE sono di esclusiva proprietà di CORTE, che provvede all'eventuale registrazione dei nuovi brevetti a proprie spese.

BCC non è responsabile di fronte a CORTE dell'utilità dei risultati ottenuti o per l'applicazione o l'utilizzo dei medesimi.

La prestazione dei servizi in oggetto è disciplinata dal contratto “Research and Development Agreement” siglato con Construction Research & Technology GmbH in data 12.11.2008 in vigore dal 1° gennaio 2009.

Il contratto di servizio prevede che i servizi di ricerca e sviluppo siano fatturati applicando la regola del Cost-Plus. I costi sostenuti per i progetti sono rifatturati applicando un Mark-Up del 5 %.

#### *2.2.5.2 Mercato di riferimento*

Nel 2018 il mercato delle costruzioni in Italia ha avuto un andamento contraddittorio. I dati (fermi al terzo trimestre 2018) indicano una crescita per i primi 9 mesi dell’anno pari al + 2% (Federbeton, [www.federbeton.it](http://www.federbeton.it)).

La stessa fonte indica una crescita della filiera del calcestruzzo, principale destinazione delle vendite, all’1% (dato di settembre 2018); il dato cumulato ad agosto relativo alla vendita domestica degli additivi (fonte ASSIAD) evidenzia una contrazione dei volumi del 5,8%.

Nel 2019 la crescita è stata visibile in tutti i settori e il 2020 rappresenta un’incognita a causa dell’impatto COVID-19.

#### *2.2.5.3 Andamento di BASF Construction Chemicals Italia S.p.A.*

L’andamento cumulato a settembre 2018 registrato da Federbeton per il settore “Ready-Mix” (calcestruzzo preconfezionato) indica una lieve diminuzione nei volumi prodotti pari a circa l’1%, mentre i consumi di cemento sono aumentati del 3% (Federbeton). La Società ha contrastato il calo di domanda nel mercato domestico molto efficacemente e, grazie ai maggiori volumi realizzati nel mercato estero, ha avuto performance più che positive (anche grazie alla propria capacità di innovare e migliorare i propri prodotti).

I risultati registrati nel reparto delle manutenzioni e del ripristino risultano invariati rispetto al precedente esercizio; eccellente è stata invece la performance sia nel settore delle pavimentazioni che nel settore degli impermeabilizzanti.

Il contributo proveniente dalle vendite di Polimeri verso i mercati esteri, europei e medio

orientali, realizzate nei confronti di società del Gruppo BASF, risulta essere inferiore rispetto a quanto registrato nel 2017 ma in miglioramento nel 2019 (i dati del 2020 sono in ribasso a causa dell'impatto COVID-19). I siti produttivi gestiscono autonomamente le attività di supply chain e logistica.

Per quanto concerne l'attività di ricerca e sviluppo, i laboratori della Società hanno continuato svolgere la ricerca per nuovi prodotti, in stretto coordinamento con gli altri laboratori di ricerca del Gruppo BASF, per specifici progetti e programmi definiti dalla Società coordinatrice delle attività di ricerca e precisamente da Construction Research & Technology GmbH. Alla suddetta Società vengono addebitati i costi di ricerca maggiorati di un mark-up contrattualmente stabilito.

#### *2.2.5.4 La Strategia*

Con la strategia *"We create chemistry for a sustainable future"*, BASF si è posta obiettivi ambiziosi per continuare a contribuire ad un futuro sostenibile ed avere successo come organizzazione. Mentre la popolazione mondiale e le sue esigenze continuano a crescere, le risorse del pianeta sono limitate. In questo contesto, il contributo dell'industria chimica è fondamentale per rispondere alle enormi sfide dell'umanità e per costruire un futuro sostenibile.

BASF è azienda leader della chimica globale e attraverso la ricerca e l'innovazione cerca di soddisfare le esigenze attuali e future della società. La società opera in modo strettamente correlato con il resto del Gruppo, per cui le strategie locali sono coordinate con quelle internazionali. Ciò è tipico nell'ambito delle multinazionali del settore chimico che competono fra loro non soltanto a livello locale, bensì su scala internazionale.

BCC crede molto in un'edilizia sostenibile ed è uno dei principali fornitori di materie prime, sistemi e soluzioni per l'industria delle costruzioni. BASF ha l'obiettivo di aumentare l'efficienza energetica urbana e la durata degli edifici (tema sempre più centrale negli ultimi anni).

I materiali isolanti e gli additivi per calcestruzzo aiutano (insieme a tanti altri articoli) a ridurre notevolmente le emissioni di CO2 prodotte da edifici durante il loro ciclo di vita e

l'obiettivo aziendale è quello di aiutare ad incrementare il contributo alla protezione del clima.

### **2.3 Struttura di responsabilità e conto economico**

L'attività svolta dall'azienda richiede un'organizzazione di persone e di reparti relativamente complessa considerando la dimensione dell'impresa. Il fatturato annuo aziendale è mediamente compreso tra i 90 e i 110 milioni di euro di cui circa due terzi prodotti in Italia. Il numero di dipendenti varia negli anni tra i 160 e i 190.

La numerosità di personale dipendente legata alla complessità del business richiede un'organizzazione sottostante chiara e definita.

Nei prossimi paragrafi si descrivono più nel dettaglio i reparti aziendali e il loro riflesso nel conto economico gestionale.

#### **2.3.1 Reparti e Responsabilità (cenni)**

Il motore dell'azienda è rappresentato dal reparto produttivo, qui si produce la maggior parte degli articoli fatturati (la restante parte del venduto è data da materiali acquistati e rivenduti). La produzione si divide in due siti dove quello principale si trova a Treviso e quello secondario a Latina; gli articoli prodotti nei due siti sono generalmente gli stessi. Il sito di Latina è utilizzato per le spedizioni al Sud del Paese mentre Treviso fornisce il Centro-Nord Italia.

Possiamo facilmente distinguere i materiali venduti in due macro-categorie corrispondenti alle Business Unit "EBA" ed "EBC". I primi rappresentano gli additivi in stato liquido, i secondi le "polveri" solide. I reparti produttivi delle Business Unit sono totalmente divisi. La responsabilità del reparto produttivo cade su un'unica persona la quale coordina i due capi reparto di EBA ed EBC. Il numero di operai è di circa 30 persone assunte a cui si devono aggiungere i temporanei/interinali.

Legata alla produzione è anche l'attività di controllo qualità composta da 7 persone, il controllo dei materiali è fondamentale per evitare future contestazioni dei clienti sulla

merce spedita.

Il reparto produttivo necessita di frequenti investimenti e interventi manutentivi, ad occuparsi di questa attività è il Responsabile di manutenzione e ingegneria. La responsabilità manutentiva ricade anche negli uffici amministrativi, tuttavia la quota di costo e di sforzo sostenuto in manutenzione riguarda prevalentemente la produzione.

L'attività è svolta da un numero di persone che può variare negli anni tra le 10 e le 15 teste.

L'area aziendale più numerosa è la Supply Chain che comprende la logistica interna, logistica esterna, magazzini (prodotti finiti e materie prime), pianificazione della produzione, *procurement* e *customer service*. Il totale delle persone operanti in Supply Chain è di circa 35 compreso il Supply Chain Manager.

Il servizio clienti si serve anche di due dipendenti che svolgono il lavoro per il solo business dei polimeri di un'altra consociata estera (BASF Construction Solution GmbH). La produzione di polimeri è infatti esclusiva del sito di Treviso (BCC) e di Trostberg (BASF Construction Solution GmbH), BCC sostiene i costi del customer service per poi fatturarli alla sorella tedesca.

L'attività di sicurezza e salute ambientale è svolta da un Responsabile EHS (Environmental, Health & Safety) e da un suo collaboratore. Il basso numero di persone operanti non deve far pensare a un'importanza relativa della mansione. Al contrario, soprattutto per una azienda produttiva del settore chimico, la sicurezza è l'aspetto più importante di tutta l'organizzazione.

Come già scritto sopra, BCC possiede anche un edificio dove si svolge ricerca ma soprattutto sviluppo con funzioni europee. Parte dei costi di ricerca e sviluppo vengono rifatturati a una consociata applicando un mark-up del 5%. Gli FTE<sup>9</sup> (Full Time Employee) appartenenti al dipartimento R&D sono circa 30, tutti riportano a un unico Responsabile R&D.

Gli uffici delle vendite e gli uffici amministrativi sono situati a Treviso ma in un edificio

---

<sup>9</sup> FTE significa *full time employee* e rappresenta l'equivalente di persone a tempo pieno assunte dall'azienda (es. un dipendente part-time al 50% allora vale 0,5 FTE).

separato a due chilometri dal sito produttivo. Per essere più precisi, ci sono degli uffici amministrativi anche a Cesano Maderno in quanto diverse attività sono svolte da BASF Italia S.p.A. e fatturate come servizi intercompany a BCC. L'amministrazione a Treviso è composta da due *controller* e da due impiegati amministrativi con un unico Responsabile. A Treviso ci sono anche gli uffici del reparto recupero crediti, il Credit Manager è però dipendente di BASF Italia a Cesano Maderno.

A Cesano Maderno (in collaborazione con lo *Shared Service Center* di Berlino) si svolge anche l'attività di *management accounting*.

Presso lo *Shared Service Center* di Berlino infine troviamo gli uffici di *accounts payable* (registrazione passiva), *accounts receivable* (registrazione attiva) e *product costing*. L'ufficio legale è interno e situato a Cesano Maderno.

Il dipartimento di marketing e comunicazione è composto da un capo marketing e quattro impiegati appartenenti al medesimo ufficio di Treviso.

Il complesso mondo delle vendite si serve invece di agenti esterni con Partita IVA (solo 4 su circa 50 sono dipendenti), ognuno di loro ha un'area di competenza formata da una o più province. La gestione degli agenti è affidata ai 5 Area Manager che devono amministrare un insieme di regioni appartenenti al Nord-Est, Nord-Ovest, Centro-Est, Centro-Ovest, Sud e Isole. A capo di tutte le vendite c'è il Sales Manager che risponde soltanto al Market Manager.

Gli agenti ricevono il compenso provvigionale calcolato con una percentuale sulla base di calcolo che parte dal fatturato<sup>10</sup>.

Le segreterie commerciali lavorano a supporto degli agenti e comprendono 5 persone divise in base all'area di competenza.

### 2.3.2 Conto economico gestionale

La panoramica sulla gestione aziendale è utile per comprendere come è composto e come viene alimentato il conto economico gestionale.

Nella tabella 3 si riporta il P&L suddiviso per macro-aree:

---

<sup>10</sup> Si veda il paragrafo successivo per il dettaglio del calcolo provvigionale.

Tabella 3: Conto Economico BASF

P&L to EBIT	Note
NET SALES 3rd	
NET SALES IC	
OTHER SALES	
<b>TOTAL NET SALES</b>	<b>2.2.2.1</b>
DISTRIBUTION COST	
COGS	
OTHER COGS	
<b>CONTRIBUTION MARGIN 1</b>	<b>2.2.2.2</b>
<i>CM1% of Tot Net Sales</i>	
FIX.PRED.MANUFACTURI	
SHIPPING COST	
SELLING COST	
<b>CONTRIBUTION MARGIN 2</b>	<b>2.2.2.3</b>
DIFF.ACT/PR.M.COST	
COST OF IDLE EQUIP/ PER.	
R&D COST	
ADMIN.COST	
OTHER OPERATING EXP	
<i>th/of Special Items</i>	
<i>th/of Val Adj on A/R</i>	
<i>th/of Val Adj on Inventory</i>	
<b>EBIT before Special Items</b>	
<b>EBIT</b>	<b>2.2.2.4</b>
<i>EBIT% of Tot Net Sales</i>	

Fonte: elaborazione dell'autore.

### 2.3.2.1 Vendite Nette

All'interno della voce "vendite nette" rientrano tutte le tipologie di vendita al netto di eventuali sconti, bonus e recupero costi di trasporto, quindi:

- Vendite tipiche a clienti terzi;
- Vendite tipiche a clienti Intercompany;
- Vendite non tipiche a clienti terzi;
- Vendite non tipiche a clienti Intercompany;
- Vendite di servizi a clienti terzi;
- Vendite di servizi a clienti Intercompany.

Nelle prime due categorie rientrano tutte le vendite di articoli chimici per le costruzioni (core business aziendale). All'interno della voce "vendite non tipiche" invece rientrano una serie di vendite di materiali non continuative che non rappresentano il *core business* (la voce è generalmente trascurabile in termini di rilevanza).

Nei servizi a clienti intercompany invece si trovano tutti i riaddebiti del dipartimento Ricerca e Sviluppo insieme a altri addebiti a consociate per servizi svolti da dipendenti di Basf Construction Chemicals Italia S.p.A. (specialmente per alcuni dipendenti che hanno un ruolo *Global* o *Regional*<sup>11</sup>). Difficilmente si possono trovare ricavi per servizi svolti verso clienti terzi.

#### 2.3.2.2 Primo margine di contribuzione (CM1)

Il primo margine di contribuzione (o *contribution margin 1*, CM1) rappresenta un elemento cardine delle analisi di marginalità perchè fornisce l'informazione di quanto l'azienda guadagna depurando il fatturato dei soli costi variabili (e quindi della percentuale di guadagno per ogni euro di fatturato in più tenendo fermi i costi fissi).

Ma quali sono i costi variabili che si sottraggono dal fatturato?

La voce più rilevante è sicuramente il costo delle materie prime (collegato alla vendita di materiali di produzione) e il costo degli articoli acquistati e rivenduti. Al costo delle materie prime va aggiunto l'elemento dei costi variabili di produzione rappresentati dalle

---

<sup>11</sup> Termini utilizzati per identificare un dipendente che offre servizio anche per altre company dello stesso gruppo nel mondo (Global) o in Europa (Regional).



energie (gas ed elettricità per il funzionamento degli impianti).

Per vendere la merce si sostiene anche un esborso legato al trasporto che va ad incrementare il costo variabile.

Per quanto riguarda le vendite di servizi Intercompany il rispettivo costo variabile è dato da quota dei centri di costo del dipartimento R&D e delle persone Global/Regional.

Le ultime due componenti di costo variabile sono le licenze e le provvigioni.

Le licenze che BCC paga alla casa madre sono calcolate in base alle quantità di articoli venduti che hanno la proprietà intellettuale appartenente alle consociate.

Le provvigioni sono una percentuale della base di calcolo così composta (calcolata a partire da estrazioni del gestionale SAP):

	<b>fatturato lordo</b>
-	bonus
-	costo di trasporto
-	premi gruppi
<hr/>	
=	<b>sub totale</b>
X	coefficiente di ribaltamento sconto
X	coefficiente di ponderazione prodotto
=	<b>base di calcolo</b>

Dove:

- *fatturato lordo*: valore della merce venduta + eventuale recupero trasporto;
- *bonus*: accantonamenti per note credito di fine anno;
- *costo di trasporto*: costo di trasporto statistico calcolato su tabella allegata al contratto stipulato con gli agenti;
- *premi gruppi*: percentuale del fatturato sui clienti appartenenti a un Gruppo a cui si riconosce parte della vendita;
- *coefficiente di ribaltamento sconto*: coefficiente che moltiplica il sub totale, maggiore è lo sconto applicato dall'agente e minore è il coefficiente;
- *coefficiente di ponderazione*: coefficiente che moltiplica il sub totale, è legato al

singolo articolo venduto. Gli articoli su cui la direzione commerciale vuole spingere la vendita hanno un maggior coefficiente di ponderazione.

#### *2.3.2.3 Secondo margine di contribuzione (CM2)*

Il secondo margine di contribuzione (o *contribution margin 2*, CM2) fornisce l'informazione della marginalità inclusiva dei costi fissi direttamente imputabili ai singoli articoli e clienti.

Il passaggio dal primo al secondo margine di contribuzione contiene tre categorie principali di costi fissi: i costi di vendita, i costi di logistica e i costi fissi di produzione pianificati. I costi di vendita considerano il marketing, il costo dei dipendenti legati alla forza vendita, l'ufficio recupero crediti e altre voci collegate.

I costi di logistica sia interna che esterna sono di facile individuazione e includono anche il relativo costo del personale.

Più complesso è il tema dei costi fissi di produzione che si registrano solo nel momento in cui la vendita riguarda un articolo prodotto internamente.

In fase di budget (per questo si veda il prossimo capitolo) l'azienda calcola le "tariffe" di produzione di ogni singolo impianto per stimare il costo al minuto necessario a produrre un articolo servendosi di quella specifica linea produttiva. Nella voce riguardante i costi fissi di produzione pianificati entra soltanto il valore calcolato tramite le tariffe di budget, eventuali differenze e costi per impianto inutilizzato sono registrate tra il CM2 e l'EBIT.

#### *2.3.2.4 EBIT*

L'ultima riga rilevante ai fini gestionali è l'EBIT (Earnings Before Interests and Taxes), il risultato aziendale senza considerare gli interessi e le imposte.

Le due linee appena sotto il CM2 servono da riconciliazione tra i costi di produzione effettivi e quelli pianificati registrati tramite tariffe di budget. La prima riga è la differenza tra effettivo e pianificato di costo totale di produzione (se le tariffe sono state calcolate considerando un budget di costi di produzione pari a 100€ ma nella realtà l'azienda spende 110€, i 10€ in aumento si troveranno su questa linea), la seconda è il cosiddetto

*Idle Cost*. L'Idle Cost è il costo di non utilizzo dell'impianto e nasce nel momento in cui l'azienda non produce con massima efficienza e non sfrutta interamente l'impianto. Una certa quantità di Idle Cost è comunque fisiologica.

A seguire si sottraggono costi amministrativi, accantonamenti / utilizzi / scioglimenti del fondo svalutazione crediti, costi per differenze cambi, svalutazione / rivalutazione di magazzino, altri costi operativi e special items<sup>12</sup>.

Spesso si utilizza anche l'EBIT Before Special Items per depurare il dato di quei costi straordinari non imputabili alla gestione aziendale.

## **2.4 Il processo di budgeting dei centri di costo**

### 2.4.1 I colloqui preliminari

Il processo di budget in BCC inizia tra agosto e settembre dell'anno precedente all'esercizio di riferimenti del documento; la società chiude il bilancio al 31.12.

Il dipartimento di Controllo di Gestione si occupa dell'estrazione massiva dei dati riguardanti i costi e i relativi centri di costo da gennaio ad agosto per l'esercizio in corso. L'estrazione scaricata dal sistema SAP<sup>13</sup> permette di conoscere esattamente quali costi sono entrati in tutti i centri di costo e rappresentano la base di partenza per la creazione del budget dell'anno successivo. Il file rielaborato presenta il totale dei costi a fine agosto, la previsione di spesa per i mesi che mancano alla chiusura del bilancio e una prima proposta per il nuovo budget.

Si veda la figura M come esempio di alcune combinazioni conto - centro di costo estratte da SAP e utilizzate per la proposta di budget 2020.

Il colloquio di budget è utile in quanto mette in discussione l'importo da prevedere per l'esercizio successivo e richiede uno sforzo aggiuntivo del *manager* nel ragionare sul futuro.

---

<sup>12</sup> Costi non previsti e non imputabili all'azienda derivanti da situazioni straordinarie.

<sup>13</sup> SAP è il più famoso ERP e sistema gestionale utilizzato anche da BCC.

Figura M: File per budget dei centri di costo

CdC	Definizione oggetto	Voce di costo	Descr. voce di costo	Effettivo	Accant	Tot 08 YTD	FC 2019	BDG 2020?
IC421105	Product Managers	4033000	MATERIALI PER ETICHETTE	871		871	1.306	1.300
IC421105	Product Managers	4455400	ALTRE PRESTAZIONI DI SERVIZIO	13.348	2.672	16.020	24.030	25.000
IC421105	Product Managers	4720000	CONTRIBUTI ASSOCIATIVI	1.000		1.000	1.000	1.000
IC421106	Commercial Promotion	4033100	MATERIALI UFFICIO	76		76	114	200
IC421106	Commercial Promotion	4194000	SPESE AGG. PERSONALE	64		64	96	-
IC421106	Commercial Promotion	4730000	EROGAZIONI LIBERALI				3.900	
IC421106	Commercial Promotion	4455400	ALTRE PRESTAZIONI DI SERVIZIO	179		179	269	300

Fonte: estratto budget BASF Construction Chemicals Italia S.p.A.

Il dipartimento di Controllo di Gestione crea un file excel per ogni Responsabile di reparto inserendo tutti i centri di costo collegati e i conti contabili.

Il *controlling* estrae tutti i conti contabili ad esclusione di alcune categorie di costo che vengono gestite e pianificate separatamente. La pianificazione separata è richiesta per tutti i costi del personale e gli ammortamenti.

Nel primo caso il *controlling* collabora con l'ufficio Risorse Umane nella stima dei costi per i dipendenti previsti in forza l'anno successivo. L'analisi richiede infatti competenze specialistiche in tema HR. L'attività descritta deve essere sempre preceduta dai colloqui con i Responsabili di reparto utili per comprendere il numero di persone da assumere nei mesi seguenti.

Il budget degli ammortamenti si crea in collaborazione con il Site Manager e il Responsabile manutenzione. Il *controlling* può facilmente ottenere da SAP il dato sugli ammortamenti previsti per l'anno successivo utilizzando come base dati i cespiti attualmente attivi. Al numero così estratto si aggiunge l'ammortamento previsto per i nuovi investimenti previsti negli ultimi mesi dell'anno in corso e per quelli dell'anno di pianificazione.

Successivamente alla creazione dei singoli file per ogni Responsabile è il momento della fissazione delle date per i colloqui individuali. È importante che questi si svolgano a inizio settembre e non superino troppo la metà del mese, il rischio è quello di dover posticipare gli *step* futuri. Il colloquio generico inizia con la presentazione delle spese attuali ed effettive in comparazione al budget corrente, possono emergere discrepanze significative da analizzare.

In un momento successivo il *controller* presenta una proposta di budget per ogni combinazione “conto contabile – centro di costo” che viene eventualmente rivista dal Responsabile considerando le spese previste. Il passaggio descritto è fondamentale per non focalizzarsi esclusivamente sull’anno in corso, ogni esercizio può presentare delle particolarità che devono essere prese in considerazione.

È importante che i Manager di reparto abbiano la situazione sotto controllo e sappiano quanto spenderanno l’anno successivo; per questo motivo dopo i colloqui il responsabile ha ancora del tempo a disposizione per ragionare sulle necessità dell’anno in arrivo e non rischiare dimenticanze rilevanti.

Per comprendere al meglio i temi trattati si analizza il processo di budget dei centri di costo in ogni funzione aziendale.

#### 2.4.2 Costi di produzione

La Produzione occupa un ruolo significativo all’interno del conto economico aziendale ed è la linea più influenzata dalla pianificazione annuale. Come descritto in precedenza i costi fissi di produzione si registrano sulla base delle tariffe di budget calcolate dal controllo di gestione in collaborazione con il *Site Manager*.

La formula utilizzata per il calcolo del *rate* di produzione è molto semplice, vede al numeratore il costo previsto annuo e al denominatore la capacità normale dell’impianto (non capacità massima). Per essere più precisi, le tariffe per ogni impianto sono due, una per quanto riguarda il costo del personale e una per la macchina. Il *rate* del personale comprende tutti i costi delle persone che lavorano presso l’impianto in questione e i costi dei dipendenti che indirettamente collaborano alla produzione per quel macchinario. Il *rate* macchina invece considera i costi imputabili al funzionamento dell’impianto.

$$\text{Rate uomo €/MIN} = \frac{\text{Costo BDG personale}}{\text{Capacità normale personale}}$$

$$\text{Rate macchina €/MIN} = \frac{\text{Costo BDG impianto}}{\text{Capacità normale impianto}}$$

In seguito alla definizione dei costi di budget per i centri di costo di produzione, è importante identificare quali costi utilizzare per il calcolo del *rate* personale e quali per il calcolo del *rate* macchina. Il costo del personale direttamente assunto nell’impianto in questione non è sufficiente, bisogna considerare anche il costo del personale appartenente a diversi centri di costo ma coinvolti nel processo produttivo.

Per lo svolgimento di questa attività il *controlling* ha negli anni utilizzato delle chiavi di ripartizione che identificano (generalmente in percentuale) l’ammontare da allocare sui centri di costo di produzione.

Il file finale per ottenere il dettaglio delle spese di personale e di impianto è come segue (figura N):

Figura N: Template per allocazioni costi del personale

IC163240 Tinting	Direct IC163240	pre cost centre		pre cost centre		TOTAL	IC163240
		IC679195 0.56%	Site Management	IC617100 0.54%	Apprentices		
Personnel	54.312	346.439	1.925	78.648	423	62.229	IC163240-P
Depreciation	5.004		0		0	5.004	
Maintenance	6.468		0		0	3.898	
Others	54.423		-1.925		-423	49.077	
Environment	0		0		0	0	
	65.895	379.447	2.108	36.763	198	57.979	IC163240-01
<b>Total</b>	120.207	725.887	4.033	115.411	620	120.207	

Fonte: estratto budget BASF Construction Chemicals Italia S.p.A.

L’esempio in questione riguarda una particolare linea produttiva e si evidenziano due allocazioni di costo del personale. Il totale del centro di costo per la linea produttiva “Tinting” (Centro di Costo “IC123240”) è 120.207€, di cui 54.312€ di personale “diretto” e 65.895€ di impianto. La linea produttiva riceve come costi del personale indiretti diversi importi tra cui i due in figura: Site Management e Apprendisti.

La *ratio* dell’allocazione è spiegata dal fatto che il Site Manager lavora per tutte le linee produttive (e quindi anche per il *Tinting*) così come gli eventuali apprendisti assunti in produzione. Gli importi aggiunti al costo del personale sono specularmente sottratti al costo “macchina” poichè il totale deve sempre essere uguale al totale del centro di costo

(120.207€ per l'esempio riportato). Il risultato finale fornisce i due numeratori delle formule per le tariffe, quindi 62.229€ per il personale (e non più 54.312€) e 57.979€ per l'impianto (e non più 65.895€). Per completare la formula c'è bisogno del denominatore, ossia la capacità normale, anche in questo caso distinta tra capacità "uomo" e "macchina". La capacità "uomo" ha bisogno dei dati riguardanti il numero di operai che lavorano nella linea produttiva, il numero di giorni lavorativi dell'anno, le ore lavorate in una giornata e una stima del numero di giorni in cui gli operai non potranno essere presenti (dovuti a eventuali malattie, permessi sindacali e ROL). Soltanto dopo aver raccolto le informazioni elencate il *controlling* può procedere col calcolo della capacità (applicando una diminuzione del 5% come stima delle eventuali pause e inefficienze). Il template utilizzato dall'azienda si presenta in questo modo (figura O):

Figura O: Template per calcolo capacità

Cost Center	Number of employees in production headcount	Number of working days days per year	Number of leave days days per year	Regular working time per shift hours per shift	Activity factor %	Max. time capacity hours per year	Deductions hours per year	Time capacity for personnel	
								hours per year	minutes per year
IC163170	1,0	229	8	7,5	95%	1.718	- 139	1.578	94.691
IC163160	1,0	229	8	7,5	95%	1.718	- 139	1.578	94.691
IC163230	3,0	229	8	7,5	95%	5.153	- 418	4.735	284.074
IC163220	2,0	229	8	7,5	95%	3.435	- 279	3.156	189.383
IC163180	6,0	229	8	7,5	95%	10.305	- 836	9.469	568.148
IC163190	1,0	229	8	7,5	95%	1.718	- 139	1.578	94.691
IC160060	7,0	229	8	7,5	95%	12.023	- 975	11.047	662.839
IC160170	2,0	229	8	8,0	95%	3.664	- 297	3.367	202.008
IC161610	3,0	229	8	8,0	95%	5.496	- 446	5.050	303.012
IC163240	1,0	229	8	7,5	95%	1.718	- 139	1.578	94.691

Fonte: estratto budget BASF Construction Chemicals Italia S.p.A.

Nella prima colonna è riportato il centro di costo che corrisponde a una specifica linea produttiva, nelle colonne successive si fornisce il dettaglio dei campi sopra citati.

Le ultime quattro colonne calcolano la capacità massima a cui si toglie il tempo in cui i dipendenti non lavorano per ottenere la capacità normale sia in ore che in minuti. BCC è solita utilizzare il dato espresso in minuti.

La capacità "macchina" è calcolata con l'utilizzo di un template simile a quella del personale con alcune differenze sostanziali.

Le informazioni necessarie in questo caso sono:

- numero di turni giornalieri per la linea produttiva;
- numero dei giorni lavorativi;
- stima delle ore previste per manutenzione e quindi di fermo impianto;
- stima delle ore previste per pulizia e bonifica;
- numero di ore per turno.

Con una semplice formula si misura la capacità massima a cui si sottraggono i fermi impianto e si ottiene la capacità normale del macchinario (denominatore nella formula del *rate* "macchina").

Avendo tutti gli elementi necessari, il controlling esegue l'operazione di calcolo di tutte le tariffe fisse di produzione per ogni impianto. I *rate* così calcolati saranno utilizzati l'anno successivo per la registrazione dei costi fissi di produzione.

A completare il quadro delle tariffe produttive ci sono quelle variabili rappresentate dall'energia elettrica e gas. Il costo relativo a queste voci è registrato nei *variable manufacturing costs* con un impatto sul primo margine di contribuzione.

La misurazione delle tariffe variabili di budget è molto semplice perchè considera il costo totale previsto delle *utilities* rapportato ai minuti previsti di lavorazione dello specifico impianto.

#### 2.4.3 Supply Chain

Il budget di *Supply Chain* comprende una vasta gamma di categorie e reparti, tuttavia la complessità è inferiore a quanto descritto fino a questo momento.

In BCC c'è un *Supply Chain Manager* responsabile della logistica interna ed esterna, del magazzino prodotti finiti, del magazzino materie prime, del magazzino presso terzi, della pianificazione della produzione, del *procurement* e del *customer service* (servizio clienti). Tutte le spese per i magazzini entrano in conto economico all'interno della linea *shipping costs*, il servizio clienti all'interno dei *selling costs* e *procurement* e pianificazione della



produzione nei costi di produzione. *Shipping, selling e production costs* si pongono sopra il secondo margine di contribuzione.

La pianificazione dei costi dei magazzini inizia con la presentazione dei costi effettivi del periodo in corso e la discussione di eventuali scostamenti significativi.

La categoria di spesa più ampia riguarda il costo del personale che copre circa il 40% del totale, è importante avere la situazione chiara sulle necessità di ulteriori teste. Un elevato carico di lavoro spinto dalle vendite può creare difficoltà non indifferenti nel reperimento e lo stoccaggio dei materiali. Il budget deve essere un documento che ingloba e coordina tutte le aree gestionali, solo in questo modo è possibile apprezzarne e sfruttarne tutti i benefici.

In tema di logistica interna assumono importanza anche le decisioni di esternalizzazione di parte del magazzino affidandosi a un terzista. I vantaggi sono certamente dovuti alla maggiore flessibilità e alla possibilità di aumentare e diminuire le quantità (così come il costo). Gli svantaggi invece riguardano un costo mediamente più elevato e una minore possibilità di gestione del magazzino.

A seguire il colloquio tratta il reparto del servizio clienti, del *procurement* e del *production planning*, anche in questo caso il tema “caldo” è il costo del personale (due terzi del totale) e le assunzioni previste.

#### 2.4.4 Costi di vendita e marketing

I costi generali di vendita possono essere indentificati da almeno tre grandi categorie: la forza vendite, il marketing e i costi per servizi intercompany.

Mentre la pianificazione dei costi per servizi intercompany è relativamente veloce e standardizzata (il dato è fornito direttamente dai colleghi tedeschi), il budget della forza vendite e di marketing richiede un maggiore approfondimento.

I costi della forza vendite comprendono una quota rilevante di costo del personale relativo alle seguenti posizioni/reparti:

- Market Manager;

- Sales Manager;
- Area Managers;
- Segment Managers;
- venditori (non agenti);
- segreterie commerciali;
- ufficio recupero crediti;
- sales controlling (quota dell'ufficio controllo di gestione).

La seconda voce più importante appartenente ai *selling costs* è caratterizzata dal mondo delle consulenze e delle certificazioni dei prodotti (per un importo totale che può variare da un milione a un milione e mezzo di euro). Tra i costi di consulenza BCC pone in evidenza anche diverse collaborazioni con le Università italiane in campo edile, tra le quali Università Studi di Milano Bicocca, Università di Cassino e Università di Parma.

I costi per collaborazioni e consulenze rappresentano una leva importante per la società nel momento in cui è richiesta una riduzione delle spese dalla casa madre; le consulenze "essenziali" per BCC, infatti, sono solo una parte della spesa totale annua.

Un'altra tipologia di spesa "discrezionale" sono i costi di marketing e comunicazione all'interno dei quali l'unico elemento fisso è dato dai dipendenti in forza. Questo permette al management di valutare ogni anno l'importo da inserire a budget in funzione degli obiettivi aziendali e della strategia.

L'ufficio marketing è composto da quattro persone che riportano a un Responsabile.

All'interno dei costi discrezionali di comunicazione marketing il 30% è occupato dai servizi resi da terzi; qui rientrano i servizi di agenzia per i Social Media, costi per convegni e consulenze grafiche.

Un ulteriore 35% generalmente è utilizzato per la creazione di volantini, modifiche agli impianti di stampa degli imballi e riviste e abbonamenti.

Il 25% della spesa si concentra sui materiali per omaggi ed eventuali sponsorizzazioni.

Il rimanente 10% è il "salvagente" utile per la partecipazione a fiere e congressi e per costi residuali di diversa natura.

#### 2.4.5 Ricerca e Sviluppo

Il dipartimento R&D localizzato a Treviso presso il sito produttivo svolge l'attività in autonomia rispetto all'organizzazione aziendale, i dipendenti sono stipendiati da BCC ma il ruolo svolto è di respiro europeo e offre benefici a tutte le imprese del gruppo.

Per questo motivo la parte di costi dai quali BCC non trae beneficio direttamente sono fatturati (con un mark-up del 5%) a una società intercompany tedesca (Costruction Research & Technology). Costruction Research & Technology funge da contenitore di costi per tutti i dipartimenti R&D in Europa ed esegue una ripartizione omogenea verso le altre società del Gruppo.

Il tema del costo totale R&D previsto in fase di budget è molto caldo perchè deve essere approvato centralmente e un budget troppo basso potrebbe non coprire tutte le spese che rimarrebbero in capo a BCC.

Il dipartimento Ricerca e Sviluppo è identificato da quattro centri di costo, ognuno relativo a una tipologia di laboratorio:

- IC667020 R&D Team EBA;
- IC667030 Grinding (macinatura);
- IC667050 Fiber (fibre);
- IC667060 Technological Lab.

La non sequenzialità del codice dei centri di costo è dovuta a modifiche, aggiunte e cancellazioni avvenute nel corso degli anni.

Le spese di previsione sono concordate con il Responsabile R&D europeo; le classi di costo principali sono le consulenze, gli ammortamenti dei macchinari e le consulenze.

La definizione del budget di spesa è importante anche per la previsione delle vendite per servizi Intercompany. Negli ultimi anni la somma dei centri di costo di Ricerca e Sviluppo ha portato un valore compreso tra 3,3 e 3,5 milioni di euro, le fatture emesse invece sono di circa tre milioni di euro annui (con una rapida sottrazione si può identificare il costo

rimasto a BCC). Il *controlling* riceve mensilmente un file dal dipartimento R&D con indicazione del totale del periodo da fatturare e indicazioni dei singoli progetti. I dipendenti R&D lavorano in gruppi o trasversalmente in specifici progetti approvati centralmente, la fattura mensile deve fornire il dettaglio dell'importo per ogni progetto (calcolato tenendo in considerazione le ore consumate dal personale per quel lavoro). Per una miglior comprensione si veda la tabella 4, le prime tre colonne identificano il progetto e lo stato del progetto. La quarta e la quinta colonna riportano il budget annuo di vendita con e senza mark-up. Il dato necessario per il mese in corso è inserito nella sesta colonna con evidenza degli importi da fatturare. L'ultima colonna propone il totale fatturato fino al mese in corso.

*Tabella 4: Progetti R&D*

Project Code	Project name	Status	Budget 2020	Budget 2020 con Mark-	Giugno	Totale fatturato
EBA010068	Advanced demoulding agent	active	€ 104.000	€ 109.200	€ 40.000	€ 80.000
EBA010070	New concepts for OPC retarder formulations	closed	€ 14.000	€ 14.700		€ 15.000
EBA010075	PAE 86 Cost/Performance Improvement	active	€ 104.000	€ 109.200		€ 110.000
EBA010076	Active content increase of Comb Polymers	launch	€ 28.000	€ 29.400	€ 5.000	€ 30.000
EBA010078	Alternative macromonomers for PCE synthesis	launch	€ 35.000	€ 36.750		€ 37.000
EBA010086	Temperature activated retarder	active	€ 69.000	€ 72.450	€ 15.000	€ 45.000
EBA010094	Materials for 3D printing needs	active	€ 109.000	€ 114.450	€ 20.000	€ 80.000
EBA012061	FC Optimisation for formulation opportunities	active	€ 104.000	€ 109.200		€ 100.000
EBA012063	Temperature robust NPPH	active	€ 209.000	€ 219.450	€ 20.000	€ 150.000
EBA012096	Advanced Demolding Agent Localization Europe	active	€ 70.000	€ 73.500	€ 20.000	€ 20.000
EBA012097	Fast Accelerating System	active	€ 162.000	€ 170.100	€ 50.000	€ 50.000
EBA820115	Initiation of a global fiber benchmark program	active	€ 35.000	€ 36.750	€ 5.000	€ 20.000
EBA900004A	Future EBA Projects	active	€ 710.000	€ 745.500		€ 0
EBA510066	New Raw Materials for Cement Additives	closed	€ 70.000	€ 73.500	€ 10.000	€ 65.000

Fonte: estratto template R&D di BASF Construction Chemicals Italia S.p.A.

#### 2.4.6 Manutenzione

La manutenzione possiede un unico centro di costo IC645000 ma prima di analizzare come BCC arriva a definirne il budget sono necessari dei chiarimenti sul metodo di alimentazione dei costi.

Gestionalmente i costi manutentivi sono registrati tramite un modulo SAP specifico

chiamato SAP PM; dobbiamo distinguere due categorie diverse di servizi, manutenzione interna e manutenzione esterna. I costi di manutenzione interna derivano dal servizio svolto dai dipendenti assunti nel reparto manutentivo. Queste spese non possono superare il totale del centro di costo IC645000. Il funzionamento è costruito sempre a partire dalle tariffe, il Maintenance Manager calcola una tariffa oraria per il suo *team* in fase di budget e l'anno successivo durante i lavori vengono inserite le ore lavorate nello specifico centro di costo con cadenza mensile. In contropartita alla spesa registrata nello specifico centro di costo in cui sono stati eseguiti i lavori si svuota l'IC645000.

A fine mese eventuali differenze in eccessi tra il totale dell'IC645000 e quanto è sceso da tariffe di manutenzione viene allocato nei diversi centri di costo tramite una chiave fornita dal Maintenance Manager. Nell'esempio riportato sotto (figura P) il totale del centro di costo IC645000 è 124.302,69€, tramite tariffe di manutenzione sono stati registrati 75.306,00€ (19.440,00€ + 55.866,00€), la differenza di 48.996,69€ è suddivisa secondo la chiave fornita (figura Q). Per avere una precisa imputazione delle spese nei reparti è importante che le tariffe calcolate sia vicine alla realtà. Nell'esempio in questione possiamo dire che sarebbe opportuno ritoccare il *rate* definito in fase di budget e alzarlo in modo da coprire un maggior percentuale dei costi nell'IC645000.

Figura P: Allocazione Manutenzione 1

Cost Elements	Act. Costs
699099942G Residuals 699	
699101042G IS Licenses	748,54
699151342G Software License/Subscriptoin Eng&Maint	289,27
C4301100 HB2 DEPR LAND AND BUILDINGS	118,60
C4301200 HB2 DEPR MACHINERY AND TECH EQUIPMENT	364,93
C4776000 HB 2 LEASES MOTOR AND OTHER VEHICLES	1.000,00
* Debit	124.302,69
645000042E Maintenance (Site Units)	48.996,69-
645000043E Maintenance (Site Units)	55.866,00-
645090043E Internal Labour Maintenance	19.440,00-
678005142E Allocation OOC / Business Unit	
678985042E Alloc OOC Temporary differences	
* Credit	124.302,69-
** Over/Underabsorption	

Fonte: SAP di BASF Construction Chemicals Italia SpA

La chiave di allocazione fornita dal Maintenance Manager ha permesso lo svuotamento del centro di costo secondo le seguenti ripartizioni (figura Q):

Figura Q: Allocazione Manutenzione 2

Cost Elements/Partner Object	Act. Costs
CTR IC431107 Tech Ass AS	207,79-
CTR IC471103 Orders&Mat Mgmt Exp.	249,35-
CTR IC604001 Warehouse TV Raw Mat	831,16-
CTR IC636100 EHS - TEAM TREVISO	207,79-
CTR IC653700 Customer Service	207,79-
CTR IC667010 R&D Team EBC	415,58-
CTR IC667020 R&D Team EBA	4.155,78-
CTR IC667030 Grinding	415,58-
CTR IC667050 Fiber	415,58-
CTR IC667060 Technological Lab	623,37-
CTR IC670601 DBC s Treviso	1.038,95-
CTR IC671600 BMC s Treviso	207,79-
CTR IC672010 Gen Plant Services	2.493,47-
CTR IC675600 FM San Tommaso (FSC)	415,58-
CTR IC675601 FSC s Treviso	2.077,89-
CTR IC678400 Advertising EBE	207,79-
CTR IC678604 Sale servic-dunnig	415,58-
CTR IC678623 Sales UGC	249,35-
CTR IC678629 Market Manager	249,35-
CTR IC678633 Sales-Area Manager	207,79-
CTR IC678640 Sales Controlling	207,79-
CTR IC679190 Production Mgmt. TV	831,16-
CTR IC679192 Quality Control TV	831,16-
CTR IC679193 PO Management	207,79-
CTR IC679194 Production Liquid TV	1.246,74-
CTR IC679195 Site Management	2.493,43-
* 645000042E Maintenance (Site Units)	48.996,69-
** Credit	48.996,69-

Fonte: SAP di BASF Construction Chemicals Italia S.p.A.

Di più semplice comprensione è invece il funzionamento della manutenzione esterna svolta da imprese terze. Il modulo utilizzato è lo stesso (SAP PM) ma non ci sono tariffe di manutenzione impostate, la registrazione della spesa avviene direttamente nel centro di costo interessato e per l'importo da fattura.

Il *controlling* può distinguere la tipologia di servizio (interno o esterno) grazie a una diversa codificazione degli elementi di costo utilizzati.

Per il servizio interno troviamo:

- 63PM10121E Maint.Order PRE Labour Internal;

- 63PM10221E Maint.Order REP Labour Internal;
- 63PM10321E Maint.Order MGT Labour Internal;
- 63PM10521E Maint.Order SUP Labour Internal;
- 63PM30121E Maint.Order PRE Material Internal;
- 63PM30221E Maint.Order REP Material Internal;
- 63PM30521E Maint.Order SUP Material Internal.

Per il servizio esterno troviamo:

- 63PM40121E Maint.Order PRE Material External;
- 63PM40221E Maint.Order REP Material External;
- 63PM40521E Maint.Order SUP Material External;
- 63PM50121E Maint.Order PRE Service External;
- 63PM50221E Maint.Order REP Service External;
- 63PM50321E Maint.Order MGT Service External;
- 63PM50521E Maint.Order SUP Service External.

Il budget annuo è influenzato da eventuali previsioni di interventi significativi ed è maggiore negli impianti attivati prima (a causa dell'usura). A livello quantitativo l'ammontare annuo può variare da poco meno di due milioni a massimo due milioni e mezzo di euro.

#### 2.4.7 Finance & Controlling

L'area amministrativa è la meno complessa da analizzare grazie all'ottima conoscenza del reparto (il controllo di gestione già conosce le particolarità e le esigenze dell'amministrazione di cui ne fa parte).

La tipologia di costi inoltre non è così ampia come in altri reparti e può essere rappresentata in due parti. Ancora una volta un ruolo principale è svolto dal costo del personale e dalla previsione di assunzioni future nel reparto *controlling*; l'amministrazione invece è composta da soli costi per servizi in quanto svolta

esternamente a BCC.

Una parte dei servizi amministrativi è svolta a Cesano Maderno da BASF Italia S.p.A. e il rimanente a Berlino presso lo Shared Service Center.

#### 2.4.8 EHS (Health, Safety & Environment)

Il colloquio per il budget della sicurezza all'interno dei siti si svolge con l'EHS Manager (che è anche l'RSPP<sup>14</sup> aziendale) e riguarda il centro di costo IC636100 "EHS - TEAM TREVISO". In questo caso lo spazio di manovra è ridotto, il 50% dei costi è rappresentato dagli stipendi del Manager e del suo collaboratore, il 10% da servizi intercompany non estinguibili.

L'unica possibilità di *saving*<sup>15</sup> è collegata alle consulenze e ai servizi resi da terzi, ma la sicurezza non è certo l'area in cui è preferibile "chiudere il rubinetto" nei periodi di difficoltà.

#### 2.4.9 Altri Costi

La categoria "altri costi" è residuale e comprende tutto ciò che non è stato già pianificato in fase di colloqui individuali.

In ordine di rilevanza economica si fa rientrare in tale categoria i costi del fondo svalutazione crediti, le perdite (o guadagni) sui cambi, le svalutazioni di magazzino, le non conformità e gli accantonamenti per le controversie in corso.

Conoscendo il mercato e l'attività di BCC è ragionevole prevedere a budget una quota di accantonamento a fondo svalutazione crediti concentrata in prevalenza nel business EBC. Le perdite su cambi non sono mai previste perchè altalenanti, possono essere sia perdite che guadagni.

Ragionamenti differenti si possono fare per la svalutazione di magazzino, spesso equiparata a quella registrata l'anno precedente.

Infine, BCC prevede accantonamenti per controversie nel momento in cui ha una

---

<sup>14</sup> Responsabile del Servizio Prevenzione e Protezione.

<sup>15</sup> Riduzione di costi.



ragionevole certezza di una controversia imminente.

## **2.5 Vendite e costi variabili**

### 2.5.1 Le previsioni di vendita

Le previsioni delle vendite per l'esercizio successivo devono essere comunicate in concomitanza al lavoro svolto sui costi fissi, le ragioni sono almeno due:

- maggiori vendite significano maggiori quantità da produrre e questo può comportare la necessità di nuove assunzioni;
- il valore del fatturato può modificare l'approccio del Management nel valutare le spese da mettere in atto.

Il dipartimento di controllo di gestione invia le quantità di vendita al *Site Manager*, quest'ultimo in collaborazione col Responsabile di produzione pianifica le quantità necessarie da produrre (in termini di materie prime e prodotti finiti).

È importante che all'interno dell'azienda ci sia un sentimento di fiducia tra il mondo commerciale e il mondo operativo, nel caso analizzato il Manager di produzione deve fidarsi delle quantità che il direttore commerciale comunica come previsione di vendita e progettare il piano annuale (anche in termini di eventuali nuove assunzioni o utilizzo di personale temporaneo).

Le vendite di budget devono essere presentate e analizzate seguendo uno schema preciso di Business Unit e segmenti di mercato (con indicazione del paese destinatario).

Il mercato di BCC presenta le due Business Unit EBA ed EBC, ad ognuna di esse viene attribuito un totale di budget (generalmente le vendite in EBA sono circa il 70% del totale, nella Business Unit sono compresi i polimeri).

Il livello di dettaglio successivo è rappresentato dal Main Business. Mentre EBC rappresenta anche il Main Business CS (Construction Systems), EBA si divide in AS (Admixtures Systems) e UGC (Underground Construction). UGC è il Main Business relativo

alle grandi opere di tunnel e gallerie. L'ultimo livello di dettaglio applicato riguarda il segmento di mercato.

La tabella 5 riepiloga la classificazione delle vendite secondo Business Unit, Main Business e segmento di mercato (in aggiunta ai segmenti elencati c'è lo 000297 che rappresenta il radddebito dei costi R&D).

Tabella 5: Business Unit, Main Business, segmenti

<b>Bus Unit</b>	<b>Main Business</b>	<b>Segment number and Segment name</b>	
<b>EBA</b>	<b>AS</b>	000201	READY MIX
		000202	PRECAST
		000203	SITE MIX/PAVING
		000206	MCP
		000209	CEMENT ADDITIVES
		000213	POLYMERS
		000228	EBA INTERCOMPANY
		000229	EBA OTHERS
		<b>UGC</b>	000207
<b>EBC</b>	<b>CS</b>	000240	REPAIR AND PROTECTION SYSTEMS
		000241	PERFORMANCE GROUTS
		000244	WATERPROOFING SYSTEMS
		000245	SEALANTS
		000248	MTILE
		000249	PERFORMANCE FLOORING SYSTEMS
		000257	ON-SHORE WIND TURBINE GROUTS
<b>EBA+EBC</b>			

Fonte: elaborazione dell'autore.

Il *controlling* riceve dalla forza vendite diversi file e si occupa dell'aggregazione dei dati e dello sviluppo del piano di vendita finale. Il lavoro è svolto principalmente tramite l'utilizzo del software Office Excel, in un secondo momento i dati calcolati sono caricati nel gestionale aziendale SAP.

L'output finale di aggregazione dei dati fornisce la possibilità di filtrare il dato secondo il paese destinatario. Le vendite possono essere a clienti terzi oppure a società Intercompany, nel primo caso i paesi esteri sono pochi a causa di una rigida *policy* BASF. BASF non ammette che una controllata fatturi a un cliente terzo appartenente a un paese

dove esiste già un'altra società appartenente al Gruppo BASF. BASF France SAS, per esempio, non può vendere a un cliente italiano in quanto esiste BASF Italia S.p.A. In questi casi avviene una doppia vendita, da BASF France a BASF Italia e da BASF Italia al cliente terzo.

I paesi in cui BCC ha la possibilità di spedire e fatturare sono Israele, Grecia, Cipro, Malta, Albania e Bosnia-Erzegovina.

Le vendite intercompany invece sono ammesse in tutti i paesi (a parte rare eccezioni) e la quota maggiore del business intercompany è rappresentato dal segmento dei polimeri (000213); lo stabilimento di Treviso è uno degli unici due in Europa che produce polimeri. Il budget per il segmento dei polimeri non viene prodotto internamente ma è fornito dalla funzione *Global Supply Chain* in Germania.

#### 2.5.2 I costi variabili

La metodologia di calcolo dei costi variabili può essere messa in pratica con diverse tecniche. È necessario distinguere i costi variabili tra costi delle materie prime (o articoli acquistati e rivenduti), costi di trasporto, provvigioni agenti, *utilities* e licenze (*royalties*). I costi delle materie prime e delle licenze sono simulati dal *controlling* a partire dall'incidenza percentuale che hanno avuto nell'esercizio in corso. La simulazione delle licenze si basa tuttavia soltanto su articoli venduti la cui proprietà intellettuale appartiene a *Construction Research and Technology* (società intercompany che fattura le *royalties*). Il numero così calcolato per i costi delle materie prime è poi suscettibile di variazioni che sono comunicate dalla casa madre.

La casa madre potrebbe comunicare di applicare un aumento o una diminuzione percentuale sui costi delle materie prime di una particolare Business Unit a seconda delle analisi svolte centralmente. Un'attività simile è svolta per il calcolo dei costi di trasporto, il dato di partenza è sempre rappresentato dall'incidenza percentuale in corso ma suddivisa per singolo paese di destinazione (spedire in Italia non costa certo come spedire in Brasile). Le modifiche successive sono apportate nel momento in cui il *logistic procurement* locale comunica variazioni nelle tariffe dei trasportatori che possono essere

sia in aumento che in diminuzione.

Le commissioni agli agenti si prevedono soltanto per le vendite terze in Italia (dove sono presenti quasi tutti i collaboratori), in Albania, in Grecia e a Cipro.

Anche in questo caso l'incidenza percentuale delle provvigioni pagate nello specifico paese è la guida per il calcolo del budget.

Un processo nettamente diverso è messo in pratica per la previsione dei costi dell'energia elettrica e gas (*utilities*). Il dato di partenza fonda le radici sulle quantità che si prevede di produrre; la maggior parte del consumo aziendale proviene dagli impianti di produzione. Il dipartimento di controllo di gestione lavora a stretto contatto con il Responsabile Ingegneria e Manutenzione per eseguire la stima dei consumi (kilowatt e metri cubi) e moltiplicare il numero per le tariffe proposte dalle società che forniscono le energie.

La sommatoria delle voci appena descritte forma il totale dei costi variabili di budget.

### 2.5.3 Margine consolidato e non consolidato

Definiti i numeri del target di vendita e del budget dei costi variabili si può facilmente determinare il primo margine di contribuzione (CM1). Il CM1 è un margine non consolidato, fornisce l'informazione sul guadagno marginale di BCC intesa come impresa indipendente (non viene eseguito nessun aggiustamento di transazioni intercompany).

La determinazione del CM1 di budget non è richiesta dalla casa madre tedesca ma è utile alla società per comprendere l'andamento del business considerato singolarmente; il CM1 è espresso sia come valore assoluto sia come percentuale sul fatturato ed è calcolato per Business Unit, Main Business e segmento di mercato.

Lasciando da parte gli aspetti fiscali, al Gruppo non interessa se la company italiana acquista a un prezzo più o meno alto da un'altra società collegata, l'interesse è focalizzato sui margini consolidati.

Il target che BCC concorda con la Germania non è il CM1 ma il cCM1, ossia il primo margine di contribuzione consolidato (*Consolidated Contribution Margin 1*).

La differenza significativa risiede nel costo del venduto utilizzato per il calcolo del margine nel momento in cui la vendita al cliente terzo riguarda un articolo acquistato da

consociata. Nel margine consolidato il costo variabile del materiale non è più il prezzo di acquisto ma il costo delle materie prime della consociata che vende l'articolo.

La Tabella 6 è esemplificativa della differenza dei margini consolidati e non consolidati per la vendita di BCC a un cliente terzo di un articolo acquistato da BASF France SAS.

*Tabella 6: Margini consolidati e non consolidati*

	<b>BCC prezzo a cliente terzo</b>	<b>Prezzo di acquisto da BASF France</b>	<b>Altri costi variabili</b>	<b>CM1</b>	<b>CM1%</b>
<b>Article A</b>	90	50	10	30	33%

	<b>BCC prezzo a cliente terzo</b>	<b>Costo materie prime BASF France</b>	<b>Altri costi variabili</b>	<b>cCM1</b>	<b>cCM1%</b>
<b>Article A</b>	90	42	10	38	42%

*Fonte: elaborazione dell'autore.*

Il margine consolidato è superiore a quello della company indipendente, questo perchè viene eliminato l'effetto della transazione tra BASF France e BCC.

I Target sui margini in valore assoluto e in percentuale forniti dalla RBU<sup>16</sup> sono consolidati in quanto l'interesse è giustamente focalizzato sul guadagno dell'intera organizzazione.

Non di rado emergono delle discussioni tra aziende di paesi diversi nel momento in cui i margini non consolidati di una società sono erosi dalla consociata che deve effettuare una vendita nel proprio paese a un prezzo relativamente basso. In sintesi, a causa della metodologia di calcolo applicata per il calcolo dell'ICTP<sup>17</sup>, se una società vende a prezzo basso un articolo acquistato da consociata, quest'ultima rischia di vedersi il margine non consolidato diminuire drasticamente. Tuttavia, questo tema va oltre l'argomento analizzato nel presente lavoro, riguarda le metodologie di calcolo delle transazioni

<sup>16</sup> *Regional Business Unit*, è l'organizzazione della *Region* europea a cui rispondono tutte le consociate appartenenti all'area.

<sup>17</sup> *Intercompany Transaction Price*.

Intercompany e i relativi impatti fiscali.

## 2.6 Redazione del documento finale e presentazione alla RBU

Tra la fine del mese di ottobre e l'inizio di novembre il *controlling* dispone di tutte le informazioni necessarie per poter redigere il documento di budget nel suo complesso.

I dati ricevuti riguardano le vendite, i costi variabili, i costi fissi con impatto sul secondo margine di contribuzione e gli altri costi fissi. Il calcolo del conto economico di budget viene eseguito sia a livello consolidato (fino al secondo margine di contribuzione), sia a livello di singola azienda (fino all'EBIT). Il primo utile per il monitoraggio della RBU, il secondo per il controllo interno. Il conto economico di budget è anche richiesto in sede di revisione legale dei conti dalla Società incaricata del servizio.

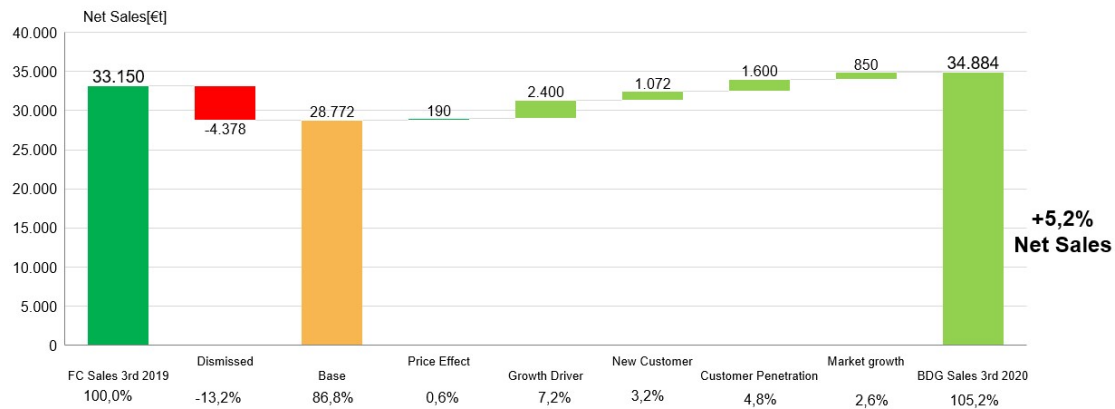
Il lavoro svolto da agosto a novembre ha come obiettivo finale la presentazione del conto economico previsionale (fino al secondo margine di contribuzione consolidato) alla RBU (*Regional Business Unit* con sede in Germania). Il giorno della discussione del budget il presidente della RBU e il capo del *Market Management* europeo volano in Italia e assistono di persona alla presentazione eseguita dal *Controller* in collaborazione col *Market Manager* italiano. I temi trattati non si limitano all'esposizione del numero, è necessario fornire anche la descrizione delle prospettive future e dei progetti iniziati.

Tra le novità richieste dalla RBU del budget 2020 è interessante il grafico a cascata (o *bridge*) dove si mettono in evidenza gli elementi più significativi che alimentano la differenza tra le vendite dell'anno in corso e le vendite previste per l'esercizio successivo. L'esempio riportato sotto (Figura R) riguarda un *Main Business* e mostra come dato di partenza il forecast delle vendite dell'anno in corso<sup>18</sup> (2019) per arrivare al fatturato di budget 2020. All'interno del grafico si evidenzia una serie di leve che producono la variazione totale.

---

<sup>18</sup> Il fatturato totale previsto dell'anno in corso per lo specifico Main Business. La previsione è fatta stimando i mesi rimanenti alla fine dell'anno.

Figura R: Bridge per Main Business



Fonte: presentazione budget BASF Construction Chemicals Italia SpA.

La voce *dismissed* rappresenta il fatturato che la società prevede di perdere su clienti che non fornirà più (per diverse ragioni) o su articoli che non venderà più a clienti ancora presenti nel 2020. Sottraendo i *dismissed* alle vendite 2019 si ottiene la *base* e quindi quello che la società pensa di mantenere anche l'anno successivo come combinazioni articolo – cliente – fatturato. Se BCC ha venduto nel 2019 l'articolo B per mille euro al cliente X e pensa di vendere ancora a quel cliente lo stesso articolo per almeno mille euro, il valore rappresentato in *base* è mille.

Il campo successivo evidenzia l'effetto prezzo, cioè quanto fatturato incrementale la società guadagnerà grazie all'aumento del prezzo su alcune combinazioni cliente – articolo (o anche destinazione – articolo, questo perché a un cliente possono corrispondere più sedi e quindi più destinazioni).

La voce *Growth Driver*, che analizzeremo nei prossimi paragrafi, è data da articoli e/o progetti su cui BCC ha intenzione di investire e spingere per promuovere una crescita del business.

Di facile comprensione sono i *new customer*, nuovi clienti a cui non è stato venduto nulla nel 2019. La *customer penetration* è il termine utilizzato dalla RBU per evidenziare le nuove combinazioni articolo – cliente previste per l'anno di budget. All'interno di questa voce rientrano tutti i nuovi articoli creati nel 2020 ma anche gli articoli già esistenti e

venduti a clienti che nel 2019 non avevano acquistato quei prodotti.

La *market growth*, infine, è l'incremento delle vendite agli stessi clienti e per gli stessi articoli venduti già nel 2019. Analizzando l'esempio precedente, se BCC nel 2019 aveva venduto mille euro di articolo B al cliente X ma pensa di vendere nel 2020 duemila euro, in *base* troveremo mille e in *market growth* altri mille. Al termine della presentazione la RBU fornisce un primo *feedback* positivo o negativo ed entro l'inizio dell'anno successivo invia una proposta *Top – Down*. La proposta *Top – Down* è quanto la RBU si aspetta da BCC per il 2020 e rappresenta il Target finale, talvolta in linea col budget preparato in Italia e talvolta più sfidante. Per preparare il target finale la RBU considera i budget di tutti i paesi europei e calcola il risultato totale, se quest'ultimo non è in linea con le aspettative procede alla modifica dei budget per quei paesi dove la sensazione è che la previsione sia stata pessimistica.

## **2.7 Elementi di supporto al budget**

Come si è potuto capire, i risultati di BCC non solo valutati solo in considerazione del raggiungimento o meno del budget. Esiste una serie di indicatori di supporto che la RBU utilizza per la valutazione della *performance* dell'azienda. Tra tutti i più significativi sono i *KPI*<sup>19</sup> e le *Growth Levers*.

### 2.7.1 KPI

BASF Construction Chemicals Italia S.p.A., come fanno tantissime imprese, si serve dei KPI (Key Performance Indicator) per la valutazione delle prestazioni aziendali. Un KPI è un indicatore che deve fornire all'utilizzatore un'informazione chiara e significativa su come sta funzionando l'attività aziendale analizzata. Un'impresa può creare un numero illimitato di KPI ma il rischio è quello di perdere la concentrazione su quelli più importanti. BCC ha nel tempo creato e modellato diversi indicatori tra i quali il *Business vs Market*, il *Price Effect* e la *Productivity*.

---

<sup>19</sup> Key Performance Indicator.



Il Business vs Market KPI è il più elaborato e fornisce un'indicazione sulla performance aziendale confrontata col mercato delle costruzioni in Italia. La Figura S presenta un esempio di calcolo dell'indicatore dove il risultato è dato dalla divisione tra *Business Trend* e *Market Trend*; più aumenta il *Business Trend* e più aumenta il valore KPI, più aumenta il *Market Trend* e più diminuisce il valore del KPI. La prestazione aziendale è generalmente valutata in modo positivo se il KPI supera il valore uno.

Il *Market Trend* è di semplice identificazione perchè rappresenta un numero intero compreso tra 1 e 5 sulla base del dato di crescita percentuale del settore delle costruzioni fornito da Euroconstruct<sup>20</sup>. Nell'esempio riportato la crescita percentuale del mercato è fissata a 2,10% che significa un Market Trend pari a 3.

Il *Business Trend*, anch'esso compreso tra 1 e 5, si riferisce alla differenza percentuale tra il budget dell'anno in corso e la previsione di chiusura effettiva delle vendite dell'anno. Se il budget è 100 e ad agosto BCC prevedere di chiudere l'anno a 101, la differenza è 1% e seguendo la tabella in Figura R il *Business Trend* è 3. Nell'esempio sotto la differenza è del 7% e quindi il *Business Trend* assume valore 5.

Il calcolo finale *Business Trend / Market Trend* è quindi 5 diviso 3; il risultato di 1,67 è valutato positivamente in quanto superiore all'unità.

---

<sup>20</sup> Rete europea degli Istituti di ricerca economica e sociale sul mondo delle costruzioni.

Figura 5: Business vs Market KPI

Euroconstruct Data			Mrk growth	Mrk Trend
Italy	Mrk Growth	BDG growth	<0%	1
	2,10%	3,50%	<1,5%	2
	Yearly only	Yearly only	<3%	3
			<5%	4
			>5,1%	5

**NEW APPROACH -> Business Trend based also on Forecast (Local Input)**

Business Trend	vs BDG	
1	<-5%	
2	-5% > e < -2%	
3	-2% > e < 2%	on BDG
4	2% > e < 5%	
5	>5%	+7% 1Q

<b>Bus vs MKT KPI =</b>	=	Business Trend	=	1Q	1,67
				5	
		Market Trend		3	

Fonte: elaborazione dell'autore.

Il secondo KPI elencato è l'effetto prezzo che indica l'aumento del fatturato dovuto all'incremento del prezzo netto per le stesse combinazioni articolo – cliente – destinazione. Anche in questo caso BCC concorda in fase di budget un target di effetto prezzo calcolato come incremento del fatturato per effetto prezzo diviso il fatturato totale. Il dipartimento Controllo di Gestione dell'azienda ha implementato un report col programma Power BI Desktop capace di calcolare l'incremento di fatturato dovuto al prezzo.

Il terzo indicatore è la produttività per FTE (*Full Time Employee*), utile per comprendere se il reparto produttivo è in grado di sfruttare al meglio il personale dipendente a disposizione. La Productivity è il rapporto tra le quantità prodotte nell'impianto e le persone (equiparate a tempo pieno, se ci sono due operai part-time al 50% sono considerati alla stregua di un operaio full-time) che ci lavorano abitualmente. Il parametro misurato è l'efficienza produttiva.

### 2.7.2 Growth Levers

Le *Growth Levers* (chiamate anche *Growth Drivers*) sono le leve per la crescita futura identificate dal Management di BCC. Le leve sono generalmente composte da nuovi prodotti, nuovi importanti clienti che si presume di attrarre e progetti di importanti cantieri che stanno per iniziare.

Il monitoraggio dei target condivisi è importante in quanto alla fine dell'esercizio la RBU verifica il raggiungimento degli obiettivi.



## **CAPITOLO 3**

### **BUDGETING 2021 DOPO L'ACQUISIZIONE DI LONE STAR**



### 3.1 La cessione della divisione Construction, impatti per BASF CC Italia S.p.A.

Era novembre del 2018 iniziò un periodo di progressivo cambiamento per BASF Construction Chemicals Italia S.p.A. e per tutta la divisione EB del Gruppo BASF. BASF aveva appena annunciato l'intenzione di vendere l'intera divisione o di valutare la possibilità di creazione di una *Joint Venture*<sup>21</sup>.

L'annuncio ha avuto un impatto sui dipendenti della divisione creando anche incertezza sul futuro. L'incertezza è nata anche per le altre divisioni BASF e in particolare per i centri servizi tedeschi che svolgevano attività per la divisione EB; è chiaro che l'uscita della divisione dal Gruppo avrebbe ridotto particolarmente le attività dei centri servizi col risultato di possibili ristrutturazioni.

Tuttavia, i tempi per la definizione di un progetto di tali dimensioni sono molto lunghi e BASF è riuscita a rispondere al meglio ai problemi e ai dubbi del personale dipendente.

I mesi successivi all'annuncio hanno visto nascere un progetto di nome *Skyscraper* che avrebbe accompagnato la divisione da quel momento fino all'uscita da BASF. Il progetto *Skyscraper* comprende tutte le attività svolte dalla società e dai consulenti esterni per la preparazione all'uscita col fine di rendere tutte le aziende della divisione indipendenti a livello giuridico e organizzativo (*stand-alone companies*).

All'interno di *Skyscraper* è stato creato un sotto-progetto di nome *Turnkey Solution* che aveva l'obiettivo di implementare una nuova versione del gestionale SAP (S4-HANA) per l'organizzazione nascente separando totalmente i sistemi EB da quelli BASF. Come si può immaginare il *Turnkey Solution* ha avuto un'importanza e un impatto enormi anche nelle attività quotidiane. Le tempistiche per il passaggio a SAP S4-HANA ufficializzate dal management erano molto strette e suddivise in tre gruppi di paesi.

La società spagnola ha aperto le danze utilizzando il nuovo gestionale a partire dal 1° gennaio 2020, a seguire un gruppo dal 1° aprile e un gruppo dal 1° luglio. BCC (Italia) faceva parte del terzo gruppo (anche chiamate *Waves*, ondate).

---

<sup>21</sup> Contratto con cui due o più imprese definiscono una collaborazione al fine del raggiungimento di un determinato scopo o all'esecuzione di un progetto.

Mentre il progetto è proseguito velocemente, a più riprese il management di divisione presentava l'andamento delle attività e delle trattative aziendali fino all'annuncio del nome dell'acquirente definitivo. L'acquirente è il fondo americano *Lone Star*.

### 3.1.1 La storia di Lone Star

Lone Star è stata fondata nel 1995 da John Grayken. Lone Star ha organizzato negli anni successivi venti Fondi sottostanti con impegni di capitale aggregati per un totale di circa 85 miliardi di dollari.

Le origini di Lone Star risalgono a una *joint venture* tra un gruppo di investimento e la *Federal Deposit Insurance Corporation* nel 1993, denominata Brazos Partners. In qualità di Presidente e CEO di Brazos Partners, Grayken ha guidato l'operazione. Dopo che la maggior parte delle attività detenute da Brazos Partners è stata liquidata, Grayken iniziò a organizzare il capitale per continuare a perseguire opportunità di investimento su scala più ampia. Brazos Fund, L.P. ("Brazos Fund") ha chiuso nel 1995 con circa 250 milioni di dollari come impegni di capitale e successivamente ha mirato a investimenti principalmente in debito e immobili in Nord America.

Brazos Advisors LLC è stata fondata nel 1995 per svolgere la gestione quotidiana e il servizio delle attività acquisite da Brazos Fund. Grayken ha poi creato il *Lone Star Opportunity Fund L.P.* che si è concluso nel novembre 1996 con 396 milioni di dollari di impegni di capitale.

Tra il 1995 e il 1996 alcuni Fondi hanno iniziato a investire attivamente in Canada, affermandosi come grandi acquirenti di debito. Sulla base del successo della migrazione al di fuori dei confini statunitensi, Grayken ha deciso di implementare una piattaforma globale nel 1997. Da allora, alcuni Fondi hanno investito ampiamente negli Stati Uniti, nell'Europa occidentale e nell'Asia orientale. Dal 1998 al 2004, alcuni Fondi hanno investito principalmente in Asia orientale (Giappone, Corea, Indonesia e Taiwan) a seguito del crollo della bolla immobiliare in Giappone all'inizio degli anni Novanta e della più ampia crisi finanziaria in Asia orientale alla fine degli anni Novanta.

Nel 2005 l'attività di investimento in Europa ha iniziato ad intensificarsi dopo



l'introduzione dell'Eurozona e con il conseguente consolidamento e riduzione della leva finanziaria delle istituzioni finanziarie. Nel 2007 Lone Star ha iniziato a vedere riaffiorare significative opportunità di investimento negli Stati Uniti poiché i flussi di capitali hanno rallentato drasticamente e la poca liquidità si è diffusa velocemente.

Fin dalla sua istituzione nel 1995, Hudson ha supportato i Fondi e le attività di investimento dei Fondi a livello globale, fornendo due diligence e analisi, gestione patrimoniale e / o servizi ausiliari e di altro tipo.

*Lone Star* “è una delle principali società di private equity che investono a livello globale in immobili, azioni, credito e altre attività finanziarie. Dalla creazione del suo primo fondo nel 1995, Lone Star ha creato venti fondi di private equity con impegni di capitale aggregati per un totale di circa 85 miliardi di euro” (<http://www.lonestarfunds.com/>).

Mentre le società della divisione EB sono state rese completamente indipendenti da BASF a livello organizzativo dal 1° luglio 2020, il closing e la firma definitiva del contratto di cessione sono previsti il 30 settembre 2020.

## **3.2 Riorganizzazione delle attività e Outsourcing**

### 3.2.1 La ricostruzione dell'azienda

La cessione della divisione *Construction* (EB) di BASF porta quest'ultima ad affrontare una serie di cambiamenti organizzativi ma anche giuridici. Alcune società del Gruppo, come BCC, erano già giuridicamente distinte dalle company delle altre divisioni BASF dello stesso paese.

BASF Construction Chemicals Italia S.p.A. è una Società a tutti gli effetti e opera per la divisione EB di BASF in Italia; le altre divisioni di BASF in Italia operano tramite BASF Italia SpA e altre consociate. Per questo motivo BCC non ha dovuto creare una nuova impresa e dovrà solamente modificare la ragione sociale per l'anno 2021 seguendo le indicazioni del Gruppo nascente.

Il Gruppo nascente si chiama MBCC Group dove l'acronimo significa *Master Builders Construction Chemicals*, la sede direzionale è rimasta in Germania presso la cittadina

Mannheim (a pochi chilometri da Francoforte).

La vendita ha modificato la struttura organizzativa di tutte le società, una nuova infrastruttura IT e sistemi IT insieme a una piattaforma per i processi HR e Amministrativi (Finance), al fine di ottenere una configurazione autonoma indipendente da BASF.

I vantaggi per le company EB sono legati a una struttura più agile e snella che si adatta al business delle costruzioni. I processi BASF molto complessi sono stati semplificati, la struttura dei costi è diventata più competitiva grazie al trasferimento dei servizi dallo *Shared Service Center* alle singole consociate e a una società esterna (*Service Provider*).

I diversi cambiamenti intervenuti con la cessione della divisione hanno avuto un impatto in tutto il processo di budget. Per questo motivo si è voluto riportare nella tabella 7 sottostante un riepilogo delle principali diversità tra prima e dopo la cessione (sia per il Gruppo che per BCC).

*Tabella 7: le principali differenze tra prima e dopo la cessione della divisione EB*

<b>LIVELLO</b>	<b>OGGETTO</b>	<b>PRIMA</b>	<b>DOPO</b>
<b>GRUPPO</b>	Nome del Gruppo	<i>BASF</i>	<i>MBCC</i>
<b>GRUPPO</b>	Struttura del Gruppo	<i>Multidivisionale</i>	<i>Monodivisionale</i>
<b>GRUPPO</b>	Struttura organizzativa	<i>Complessa con diversi livelli gerarchici</i>	<i>Snella e con una diminuzione dei livelli gerarchici</i>
<b>GRUPPO</b>	Sistema gestionale	<i>SAP COBALT</i>	<i>SAP S4-HANA</i>

<b>FILIALE ITALIANA</b>	Outsourcing	<i>Limitato ad alcune attività essenziali</i>	<i>Molto utilizzato specialmente per i servizi legali e fiscali</i>
<b>FILIALE ITALIANA</b>	Struttura organizzativa	<i>Limitata presenza di funzioni: amministrazione, acquisti e IT gestiti centralmente</i>	<i>Funzioni presenti localmente: creazione ufficio amministrativo, acquisti e IT</i>
<b>FILIALE ITALIANA</b>	Struttura dei centri di costo	<i>Complessa, molteplicità di centri di costo secondari</i>	<i>Semplice, netta diminuzione nel numero dei centri di costo</i>
<b>FILIALE ITALIANA</b>	Conto Economico	<i>Classificazione di difficile comprensione ma con un elevato livello di dettaglio</i>	<i>Maggiore semplicità nella lettura ma minor livello di dettaglio</i>

Fonte: elaborazione dell'autore.

### 3.2.2 Le nuove strutture di HR, IT e Finance

Le trasformazioni finora citate hanno avuto un effetto significativo anche per BCC specialmente nei reparti *Human Resource*, IT e *Finance*.

Le attività relative all'amministrazione del personale, paghe, benefit e note spese sono state trasferite dallo SSC a BCC.

I servizi di organizzazione corsi di formazione sono ora organizzati dal team HR di BASF Construction Chemicals SpA e non più da Berlino; in questo modo si migliora l'efficienza e l'efficacia, l'ufficio Risorse Umane interno conosce approfonditamente le esigenze di ogni reparto aziendale. La creazione di un ufficio HR ha richiesto anche l'assunzione di due nuove figure interne, primo punto di contatto per le domande dei dipendenti.

Il secondo reparto che ha subito una modifica sostanziale delle attività e dell'organizzazione è l'IT (*Information Technology*). Una società esterna (Accenture) ha preso in carico la responsabilità della creazione di un nuovo ambiente IT sia all'interno del gestionale SAP sia per altri servizi. Tutti i PC e i telefoni aziendali sono stati cambiati o riprogrammati per la nuova infrastruttura IT; è stato creato un portale per la risoluzione

dei problemi e le richieste di nuove installazioni.

In BASF il servizio IT era gestito centralmente e non c'era nessun referente interno a BCC, grazie alla nuova struttura è stato assunto un IT *Manager* locale che cura anche i rapporti con Accenture.

Infine, tutta l'amministrazione di BCC ha subito cambiamenti rilevanti. Durante la gestione BASF in BCC era presente soltanto l'ufficio *controlling* formato da quattro persone più un Responsabile; le attività svolte non erano solo di controllo di gestione ma anche di supporto ai servizi amministrativi svolti in parte da BASF Italia S.p.A. e in parte dallo SCC di Berlino. A differenza delle ristrutturazioni dei reparti HR e IT, per il *Finance* la decisione è stata di assegnare quasi tutte le attività amministrative alle consociate e solo qualche servizio di supporto ad Accenture. La decisione ha portato alla necessità di assunzioni e alla creazione di uffici separati quali *controlling*, contabilità e recupero crediti.

La naturale conseguenza di una ristrutturazione aziendale è la modifica delle responsabilità, dei centri di costo e del conto economico gestionale.

### **3.3 Le novità riguardanti il conto economico gestionale e dei centri di costo**

#### 3.3.1 Lean controlling

Il passaggio dalla versione gestionale SAP di BASF al nuovo SAP S4-HANA è stata l'opportunità per gestire e migliorare la complessità precedente. La multinazionale BASF ha nel tempo ampliato e personalizzato la versione SAP utilizzata (COBALT) e tutte le divisioni del Gruppo utilizzano lo stesso gestionale; di conseguenza ogni consociata si trova a gestire un numero enorme di informazioni e a dover seguire regole e procedimenti talmente dettagliati da creare inefficienze e sprechi di tempo.

L'idea del nuovo Management di MBCC Group è stata quella di mantenere la versione standard della versione S4-HANA di SAP e quindi snellire notevolmente le strutture e i processi. Le novità sono molte specialmente nell'ambito *controlling* dove sono stati modificati tutti i centri di costo, le responsabilità dei Manager e quindi il conto economico.

Si può riassumere la trasformazione eseguita col termine “*lean controlling*”.

### 3.3.2 I costi variabili

Non si evidenziano considerevoli differenze tra BASF e MBCC nella classificazione delle vendite. Le vendite del conto economico sono sempre separate tra clienti terzi e Intercompany, tra Business Unit EBA o EBC e tra Main Business; si perde invece il dettaglio del segmento di mercato (le vendite possono essere classificate ora per tipologia applicazione/utilizzo degli articoli venduti).

L’approccio relativo all’attribuzione dei costi variabili subisce qualche modifica in particolare per i costi variabili di produzione. Nell’ambiente BASF i costi delle *utilities* (gas, elettricità) si registravano come costi variabili seguendo le tariffe calcolate in sede di budget (paragrafo 2.3.2), ora non esistono più *rate* variabili di costi di produzione.

Le *utilities* in MBCC sono imputate ai singoli centri di costo produttivi seguendo sempre i consumi effettivi degli impianti, tuttavia il costo viene considerato nel totale del centro di costo produttivo e incrementa le tariffe fisse (tariffa macchina, paragrafo 2.3.2).

In termini pratici, ciò che prima formava la voce dei costi variabili di produzione, ora si somma ai costi fissi di produzione. La conseguenza è un CM1 più alto non confrontabile con il vecchio sistema.

### 3.3.3 La nuova struttura dei costi fissi

Il *lean controlling* trova la sua massima espressione nella rivoluzione dei centri di costo e nella riclassificazione dei costi fissi. Gli unici centri di costo rimasti uguali come codice e nome sono quelli produttivi ma le spese registrate all’interno cambiano nelle voci dei costi indiretti.

Il numero totale dei centri di costo è stato dimezzato, erano oltre duecento in BASF e sono diventati meno di novanta in MBCC. A permettere la riduzione è stato l’approccio di eliminare la maggior parte dei centri di costo secondari, cioè quelli che ribaltano le spese all’interno di altri centri di costo e non direttamente in conto economico.

La novità centrale è la previsione di una serie di centri di costo legati alla linea *General*

*Administration* che non sono più secondari bensì finali e vanno ad alimentare il *P&L*. Tra questi troviamo *IT, HR, finance, controlling, real estate, legal, procurement* e *general management*.

Non sempre però il termine semplificazione è associabile al concetto di miglioramento, ci sono anche degli effetti negativi non trascurabili. Diventa più difficile eseguire una analisi e una valutazione sulla performance di un particolare reparto, quest'ultimo infatti contiene nel centro di costo solo le spese registrate direttamente e perde tutti i costi relativi ai servizi interni aziendali necessari per il funzionamento del reparto. Il reparto di logistica, per esempio, ha bisogno dei PC per funzionare ma questi sono inseriti nel centro di costi IT. Gli operai che lavorano nel reparto produttivo (ma vale per tutti i dipendenti) ricevono mensilmente la busta paga elaborata dall'ufficio HR (in collaborazione con una società esterna), le spese sostenute per il servizio sono però contabilizzate nel centro di costo HR. Si potrebbero fare molti altri esempi di questo tipo ma il concetto è sempre lo stesso, la troppa semplificazione ha portato anche alcune difficoltà di analisi.

A livello di budget il minor numero di centri di costo da un lato facilita il *controlling* ma dall'altro rende complicata la definizione delle responsabilità dei Manager. Il *Site Manager* che vuole prevedere una spesa per l'acquisto di un televisore ora non può più inserirlo nel budget dei suoi centri di costo ma deve coordinarsi con l'*IT Manager* e inserire la spesa sotto la responsabilità di quest'ultimo. Al momento della spesa sarà proprio l'*IT Manager* a dare il parere favorevole o meno sulla possibilità dell'acquisto.

#### 3.3.4 Il nuovo conto economico

Le differenze nella gestione dei centri di costo sopra elencate modificano tutta la composizione del *Profit & Loss* in particolare a partire dal CM1 fino all'EBIT. L'unica differenza sopra il CM1 è il valore dei costi variabili inferiore a causa dello spostamento delle *utilities* tra i costi fissi di produzione. La logica ora utilizzata diminuisce i costi fissi di logistica e i costi di vendita, una quota considerevole di quello che era classificato in queste linee di conto economico ora è inclusa nella voce generica *General Administration*, a sua volta distinguibile in *IT, HR, Procurement, Finance&Controlling, Legal, Real Estate* e

General Management. In Figura T il dettaglio della classificazione secondo le regole BASF e il confronto con le nuove regole MBCC.

Figura T: Confronto P&L

BASF P&L	MBCC P&L
euro/000	euro/000
NET SALES 3rd	NET SALES 3rd
NET SALES IC	NET SALES IC
OTHER SALES	OTHER SALES
TOTAL NET SALES	TOTAL NET SALES
DISTRIBUTION COST	DISTRIBUTION COST
COGS	COGS
OTHER COGS	OTHER COGS
CONTRIBUTION MARGIN 1	CONTRIBUTION MARGIN 1
<i>CM1% of Tot Net Sales</i>	<i>CM1% of Tot Net Sales</i>
FIX.PRED.MANUFACTURI	FIX.PRED.MANUFACTURI
SHIPPING COST	GROSS MARGIN
SELLING COST	<i>GM% of Tot Net Sales</i>
CONTRIBUTION MARGIN 2	
DIFF.ACT/PR.M.COST	MANUFACTURING VAR.
COST OF IDLE EQUIP/ PER.	LOGISTIC & SCM
R&D COST	SALES & MARKETING
ADMIN.COST	GENERAL ADMINISTRATION
OTHER OPERATING EXP	<i>th/of Finance &amp; Controlling</i>
<i>th/of Special Items</i>	<i>th/of Communication</i>
<i>th/of Val Adj on A/R</i>	<i>th/of EHS</i>
<i>th/of Val Adj on Inventory</i>	<i>th/of Real Estate</i>
EBIT before Special Items	<i>th/of Legal Tax Insurance</i>
EBIT	<i>th/of General Management</i>
<i>EBIT% of Tot Net Sales</i>	<i>th/of Procurement</i>
	<i>th/of HR</i>
	<i>th/of IT</i>
	R&D COST
	OTHER INCOME & EXPENSES
	SPECIAL ITEMS
	CORPORATE ALLOCATIONS
	EBIT before Special Items
	EBIT
	<i>EBIT% of Tot Net Sales</i>

Fonte: elaborazione dell'autore.

### **3.4 Come cambia il processo di budgeting, introduzione della Dashboard**

#### 3.4.1 I cambiamenti nella costruzione del budget

La nuova versione del gestionale SAP e l'abbandono di tutti i sistemi BASF hanno provocato l'eliminazione di alcune informazioni utili. Le linee guida per il budget 2021 hanno dovuto adeguarsi in attesa di una progressiva ricostruzione di strumenti utili per il monitoraggio e l'analisi dei dati.

L'area vendite è quella meno influenzata nel processo di budgeting, come anticipato le vendite seguono le stesse riclassifiche di BASF, l'unica differenza è la cancellazione dei segmenti di mercato (e l'utilizzo dell'applicazione dell'articolo).

Si rimanda al paragrafo 2.4.1 per maggiori informazioni sulle previsioni di vendita.

I costi variabili non subiscono variazioni particolari, l'unica novità è la riclassifica delle *utilities* nella voce costi fissi di produzione. BCC dovrà prevedere un importo dei costi variabili in riduzione. La vera novità che si evidenzia è la mancanza di strumenti a livello centrale per il calcolo dei dati consolidati per singola consociata. BCC non ha più la possibilità di estrarre la marginalità consolidata; per il 2021 non è previsto un budget consolidato per singola consociata bensì un budget fino all'EBIT di conto economico (non consolidato).

A livello operativo BCC e, in particolare, il dipartimento di Controllo di Gestione affronteranno una riduzione delle attività in quanto il budget di conto economico fino all'EBIT sarà la base sia per il controllo interno che per il monitoraggio della RBU. La sfida più difficile è per la RBU, è necessario cambiare totalmente logica dei target adattandosi a un budget di singole consociate non consolidato che non riflette il reale profitto del Gruppo. Fino a questo momento il monitoraggio del cCM1 forniva delle utili informazioni perchè rappresentava il reale margine del gruppo con l'eliminazione degli effetti Intercompany. Esempiativo è il fatto che con la nuova logica BCC ha meno leve per aumentare il margine (non consolidato), specialmente quando si tratta di articoli che acquista Intercompany e rivende a terzi. In questo caso le linee guida per rispettare le regole fiscali sono quelle di applicare un prezzo intercompany sulla base del prezzo finale



al cliente terzo comunicato da BCC. Più alto è il prezzo cui BCC vende l'articolo al cliente terzo e maggiore è l'ICTP (*Intercompany Transfer Price*<sup>22</sup>); è facile intuire come lavorare sulla marginalità della singola consociata in questo caso sia impossibile.

Il processo di budgeting dei costi fissi non è molto differente, la vera differenza è caratterizzata dalla diversa classificazione (Figura S).

Gli unici costi fissi che cambiano notevolmente sono i costi di produzione. In particolare:

- Inserimento delle *utilities* nei costi fissi di produzione
- Tendenziale diminuzione della spesa totale grazie a minori allocazioni indirette
- Eliminazione delle voci *idle cost* e costi non assorbiti, creazione dell'unica voce *manufacturing variance*.

Abbiamo già parlato di *utilities* e della riduzione dei centri di costo secondari che provoca minori costi fissi di produzione (la differenza ora entra in altre linee di conto economico sotto il *Gross Margin*). L'ultima ma non meno importante novità è la creazione di un'unica voce di conto economico, detta *manufacturing variance*, che contiene sia i costi di produzione non assorbiti che il costo di inutilizzo impianto. In questa fase ancora non è chiaro se il costo di inutilizzo impianto dovrà essere considerato all'interno della *manufacturing variance* oppure nelle tariffe fisse di produzione, nel secondo caso si passerebbe a una logica profondamente diversa e più vicina al costo pieno. Se il dipartimento *controlling* della direzione centrale ordina la previsione di una *manufacturing variance* tendente a zero, le tariffe di produzione dovranno essere calcolate di conseguenza senza considerare il fisiologico inutilizzo dell'impianto. Altre differenze nell'approccio di creazione del budget MBCC rispetto a BASF sono marginali e meno significative. Si riepilogano nella seguente Tabella 8 i mutamenti intervenuti nel processo e nel contenuto di budget nonché nella costruzione dei KPI. I punti 1 e 2 indicano

---

<sup>22</sup> Le linee guida aziendali prevedono l'utilizzo del metodo "*cost plus*" nel momento in cui chi acquista utilizza l'articolo in una successiva fase produttiva e del metodo "*market minus*" nel caso in cui l'acquirente rivende a terzi l'articolo acquistato.

le differenze sull'utilizzo della nuova versione del sistema gestionale SAP; i punti da 3 a 5 presentano i cambiamenti a livello di struttura gestionale e di conto economico; i punti 6 e 7 analizzano le principali novità nel processo di budget; i punti 8 e 9 descrivono le innovazioni riguardanti gli indici di performance utilizzati.

Tabella 8: I mutamenti nel processo e nel contenuto del budget

N.	Area	BASF	MBCC
1	Utilizzo gestionale SAP	Gestionale SAP COBALT utilizzato in tutte le divisioni BASF con una marcata <i>customizzazione</i>	Gestionale SAP S4-HANA caratterizzato dalla semplicità di utilizzo ma dalla perdita di alcune informazioni rilevanti
2	Implementazione budget nel sistema gestionale	Budget caricato all'interno del gestionale sia a livello di singola combinazione conto - centro di costo che a livello di P&L	Budget non caricato all'interno del gestionale (almeno per l'anno 2021) ma gestito in locale dal team <i>controlling</i>
3	Struttura dei centri di costo	Molteplicità di centri di costo e di allocazioni secondarie	Riduzione significativa del numero di centri di costo e del numero di allocazioni (minore dettaglio nell'analisi per reparto)
4	Classificazione conto economico	Conto economico composto da 4 livelli di marginalità, primo margine, margine lordo, secondo margine ed EBIT. Ricavi, costi variabili, CM1, costi fissi di produzione, MARGINE LORDO, costi di logistica, costi di vendita, CM2, varianza di produzione, costo inutilizzo impianto, costi amministrativi, altri costi operativi, ricavi e costi non operativi, EBIT	Conto economico composto da 3 livelli di marginalità, primo margine, margine lordo ed EBIT. Ricavi, costi variabili, CM1, costi fissi di produzione, MARGINE LORDO, varianza di produzione, costi di logistica e supply chain, costi di vendite e marketing, costi amministrativi, altri ricavi e costi, costi amministrativi, costi di gruppo, EBIT

5	Calcolo marginalità	Marginalità di budget da presentare alla direzione centrale sono consolidate (cCM1 e cCM2)	Marginalità di budget da presentare alla direzione centrale sono non consolidate (CM1 ed EBIT)
6	Colloqui preliminari	Colloqui limitati ai responsabili locali e rapporti a distanza con le funzioni del Gruppo.	Maggior numero di colloqui locali grazie alla migrazione delle funzioni dal gruppo alla filiale (HR, IT, Finance, Procurement...)
7	Contrattazione budget	Generalmente prima proposta bottom-up ed eventualmente aggiustamento top-down	Ancora in fase di realizzazione, probabile proposta immediata top-down da contrattare
8	Strumentazione calcolo KPI	Calcolo quasi esclusivamente tramite report locali	Calcolo eseguito centralmente con l'utilizzo del nuovo portale Dashboard creato con Microsoft Power BI.
9	KPI utilizzati	Limitato utilizzo di KPI, concentrati a livello di prezzi di vendita e costi di produzione	Maggior uso di KPI: market vs business growth, price effectiveness, DSO, DIV, Production KPI...

Fonte: elaborazione dell'autore

### 3.4.2 La Dashboard

Il Management della divisione EB (e quindi del nuovo Gruppo MBCC) da inizio 2019 ha coinvolto il controlling globale e tutti i team di controllo di gestione locali nella progettazione e nella realizzazione di uno strumento condiviso per il monitoraggio delle performance e del budget. Lo strumento chiamato “*Dashboard*” è stato creato tramite il programma di Microsoft Power BI. Ogni team di *controlling* aveva il compito di ragionare e pensare a quali KPI sarebbe stato utile misurare tramite la Dashboard e in che modo.

Il processo di costruzione del portale ha richiesto sforzi importante da parte di tutte le funzioni, sono stati organizzati meeting centralizzati in Germania nel 2019 durante i quali ogni team poteva illustrare le proposte.

Le aree aziendali incluse nel monitoraggio sono le vendite, i margini, i costi di vendita e i costi dei siti produttivi.

Le reportistiche più apprezzate dal Management locale sono il *daily sales report* (vendite giornaliere), il *sales bridge* e il *production kpi report* (misurazione della produttività).

I primi due abbracciano l'area commerciale, il terzo l'area produttiva.

#### - *Daily Sales*

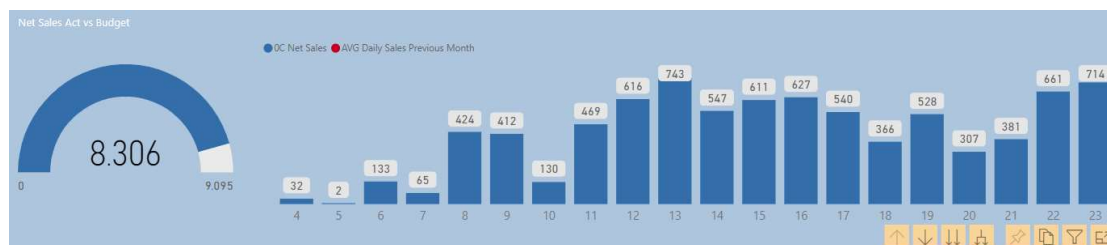
Il report evidenzia le vendite giornaliere suddivise per Main Business (AS, CS e UGC) con la possibilità di selezionare anche il singolo segmento di mercato. Ogni giorno il *controlling* di Mannheim aggiorna i dati che si alimentano con le fatture emesse, l'importo è espresso in migliaia di euro.

Nella parte sinistra del grafico viene riportato il totale fatturato del mese a confronto con il budget. I giorni sono considerati come giorni lavorativi e la selezione può essere svolta per il singolo mese.

BCC elabora in fase di budget il target di vendita mensilizzato, non è una semplice operazione matematica che divide il totale per dodici. Il business delle costruzioni è caratterizzato da stagionalità, tendenzialmente i mesi più caldi presentano un fatturato maggiore perchè i cantieri lavorano più velocemente.

Al contrario i mesi più freddi e/o piovosi forniscono *performance* più basse.

Figura U: *Daily Sales*



Fonte: *Dashboard BASF Construction Chemicals Italia S.p.A.*

- *Sales Bridge*

Il grafico a cascata del report “*Sales Bridge*” è utile per isolare gli effetti che hanno portato a una diminuzione o a un incremento del fatturato rispetto all’anno precedente.

Nel paragrafo 2.5 si descriveva il *sales bridge* di budget, tramite la Dashboard è facile confrontare il target con l’effettivo per ogni elemento che compone le vendite.

Un grafico a cascata di budget simile al quello della Dashboard riflette un’ottima previsione delle combinazioni clienti – prodotti.

Conoscere in maniera approfondita quali saranno i nuovi clienti, i clienti che si perderanno e le combinazioni con gli articoli permette al *management* di intraprendere azioni di miglioramento in modo rapido ed efficace.

Figura V: *Sales Bridge*



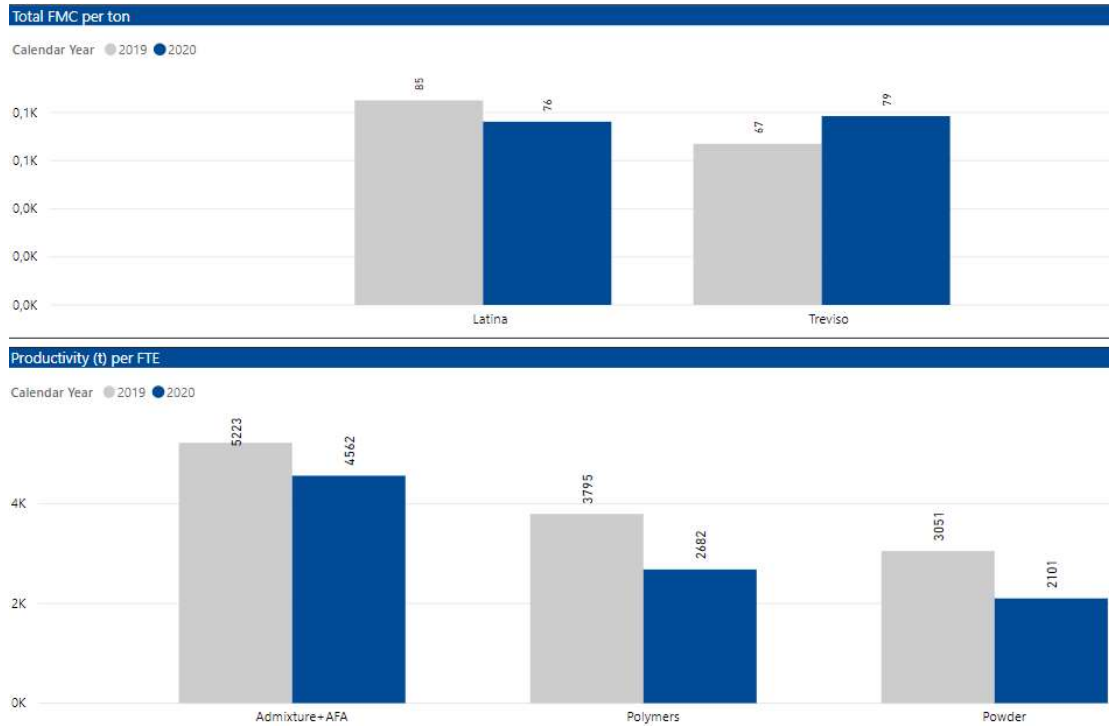
Fonte: Dashboard BASF Construction Chemicals Italia S.p.A.

- *Production KPI*

Il “*Production KPI*” report calcola l’efficienza produttiva per FTE (tonnellate prodotte per FTE) e il costo medio per tonnellata prodotta negli impianti. Il primo indicatore è utile al monitoraggio della produttività delle persone appartenenti alla linea produttiva analizzata, il secondo invece evidenzia l’efficienza in termini di costi per produrre le quantità da vendere.

Il report è utilizzato dal Responsabile di produzione e dal *Site Manager*.

Figura Z: Production KPIs



Fonte: Dashboard BASF Construction Chemicals Italia S.p.A.

La Dashboard è tuttavia ancora in costruzione e nel tempo assumerà un'importanza sempre maggiore, l'idea di fondo è quella di avere uno strumento di report unico tra RBU e team locali. I numeri non sono soggettivi e la base dati deve essere comune, il *controlling* locale ha il compito di affiancare i Responsabili di reparto fornendo consigli e di confrontarsi con la RBU spiegando le ragioni che hanno comportato gli scostamenti significativi.

## CONCLUSIONE

Il lavoro si è posto una molteplicità di obiettivi, tra i quali il più significativo è stato quello di tracciare una linea che unisca diversi aspetti riguardanti il budget operativo, inclusa la descrizione del processo che le aziende mettono in pratica per la costruzione del documento di budget. Il budget operativo si inserisce nel contesto del controllo di gestione che secondo il modello di Anthony (1988) può essere suddiviso nelle tre dimensioni di controllo strategico, controllo direzionale e controllo esecutivo. In particolare, il processo di budgeting è un meccanismo centrale ai fini del controllo direzionale non è una teoria astratta e tale caratteristica lo lega fortemente alle realtà aziendali. Nelle imprese il budget rappresenta anche lo strumento primario di riferimento per valutare le *performance* dei manager (Merchant et al, 2014). Il lavoro, inoltre, evidenzia le possibili metodologie di contrattazione tra i manager e la direzione centrale. Il corpo centrale del lavoro ha chiarito e approfondito i diversi elementi di cui si compone il documento di programmazione, a partire dal target sulle vendite per proseguire con le diverse tipologie di costo (fisse e variabili). Dal momento che in letteratura non mancano obiezioni all'utilizzo tradizionale del budget, sono state presentate le possibili alternative nell'andare *beyond budgeting* (Amigoni et al., 2012).

Dal momento che la preparazione del budget è una pratica, si è voluto approfondire lo studio di un caso aziendale concreto. Il caso scelto è BASF Construction Chemicals Italia S.p.A. (BCC), filiale italiana del Gruppo BASF SE. La peculiarità del caso risiede nel fatto che dal 1° ottobre 2020, BCC non è più parte del Gruppo BASF; la divisione di appartenenza è stata ceduta al fondo americano Lone Star con la conseguente creazione del nuovo Gruppo MBCC.

In ragione di ciò, in un primo momento l'autore ha voluto analizzare il processo e la composizione del budget sotto le direttive BASF, per poi concentrarsi sui cambiamenti intervenuti a causa della cessione della divisione. Gli elementi di diversità non si registrano soltanto a livello di processo di budget, l'intero sistema organizzativo è stato modificato e di conseguenza la struttura dei centri di responsabilità e il sistema

gestionale. Sono stati messi a confronto i due conti economici gestionali descrivendo le classificazioni adottate e gli impatti a livello decisionale.

Lo studio del caso ha permesso una migliore comprensione delle pratiche di budget ma ha anche fornito evidenza delle difficoltà a cui l'azienda ha dovuto far fronte in momento particolare del suo ciclo di vita. Le novità introdotte hanno infatti coinvolto l'impresa nella sua complessità: è cambiata la struttura organizzativa del Gruppo e della filiale italiana, la versione del sistema gestionale, la struttura delle responsabilità, il numero e la composizione dei centri di costo. La primaria conseguenza è quindi una rivoluzione non soltanto nel processo di budget ma anche e soprattutto il contenuto del documento stesso.

In conclusione, la trattazione rappresenta uno strumento utile per accrescere la conoscenza delle componenti del budget operativo e delle sue finalità. Il lettore è inoltre coinvolto nella presentazione di un particolare caso di studio che offre innumerevoli spunti di riflessione sugli elementi positivi e sulle problematiche che possono nascere durante operazioni straordinarie di imprese.



## BIBLIOGRAFIA

- Amigoni F., Caglio A. (2012), *Budget*, Pixel editore.
- Anthony, R.N. (1988), *The Management Control Function*, Harvard Business School Press;
- Anthony R. N., Hawkins D., Macrì D., Merchant K. A. (2016), *Sistemi di controllo. Analisi economiche per le decisioni aziendali*, McGraw-Hill, Milano;
- Arcari A. M. (2009) *Programmazione e controllo*, McGraw-Hill, Milano.
- BASF Construction Chemicals Italia SpA, *Country File 2018*.
- BASF Construction Chemicals Italia SpA, *Modello Organizzativo – Estratto ex D. Lgs. 8 giugno 2001, N. 231 di BASF Construction Chemicals Italia Spa*.
- BASF Italia SpA, *Modello Organizzativo – Estratto ex D. Lgs. 8 giugno 2001, N. 231 di BASF Italia S.p.A.*
- Bianchi T., Coda V., Mazza G., Paganelli O., Pellicelli G. (2012), *Programmazione e controllo in un’ottica strategica*, UTET Professionale.
- Brusa L. (2012), *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Giuffrè Editore.
- Bubbio A. (2005), *Il budget. Principi e soluzioni tecnico strutturali per tipi di impresa. Modelli e casi per affrontare la complessità gestionale*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2005.
- Decreto Legislativo 8 giugno 2001 n.231, “*Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica*”.
- Ferraris Franceschi R. (2010), *Sistemi di pianificazione e controllo*, Giappichelli Editore, Torino.

- Garrison R. H., Noreen E.W., Brewer P.C., Agliati M., Cinquini L. (2012), *Programmazione e controllo-Managerial Accounting per le decisioni aziendali*, McGraw-Hill;
- Hope J., Fraser R., (2003), *Beyond Budgeting*, Harvard Business School.
- Merchant K. A., Van Der Stede W. A., Zoni L. (2014), *Sistemi di controllo di gestione*, Pearson.
- Newman W. H. (1975), *Constructive control: design and use of control systems*, Prentice-Hall, Englewood Cliff, New Jersey.
- Scapens, R. (1990), Researching management accounting practice: the role of case study methods, *British Accounting Review*, Vol. 22 No. 3, pp. 259-281.
- Yin K.R. (1981), The case study crisis: Some answers, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, No. 1, pp. 58-65.

## SITOGRAFIA

- BASF.com. <https://www.basf.com> (Consultato il 14 agosto 2020).
- CRESME.com. <http://www.cresme.it/it/soci/2695/basf-cc-italia-spa.aspx> (Consultato il 16 agosto 2020).
- Dati ISTAT.it. [http://dati.istat.it/Index.aspx?DataSetCode=DICA\\_ASIAUE1P](http://dati.istat.it/Index.aspx?DataSetCode=DICA_ASIAUE1P). (Consultato il 20 giugno 2020).
- Enciclopedia Treccani. [http://www.treccani.it/enciclopedia/business-plan\\_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/](http://www.treccani.it/enciclopedia/business-plan_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/). (Consultato il 14 giugno 2020).
- Federbeton, [www.federbeton.it](http://www.federbeton.it) (Consultato il 19 agosto 2020)
- Lavoroimpresa.com. [http://www.lavoroimpresa.com/contabilit%C3%A0\\_bilancio/art/651\\_controllo\\_gestione\\_ridurre\\_costi\\_budget\\_base\\_zero](http://www.lavoroimpresa.com/contabilit%C3%A0_bilancio/art/651_controllo_gestione_ridurre_costi_budget_base_zero) (Consultato il 18 luglio 2020).
- Lone Star, <http://www.lonestarfunds.com/> (Consultato il 4 settembre 2020)
- Sito Ufficiale marchio Master Builders Solutions. <https://sustainability.master-builders-solutions.com/it/?lang=it> (Consultato il 18 agosto 2020)
- Targetik.com. <https://www.targetik.com/it/glossario/rolling-forecast#.XzVvJugzY2w> (Consultato il 13 agosto 2020).