

BUDGET

Processo di budgeting: è definito come il processo formale con cui periodicamente diversi organi di impresa raggiungono un accordo sull'impiego e sulla allocazione delle risorse disponibili, definiscono gli obiettivi che ciascuno di essi deve perseguire e analizzano le differenze tra obiettivi e risultati al fine di valutare sia le prestazioni di ogni organo sia di migliorare il processo decisionale.

Budget: La prima caratteristica è l'orientamento al futuro. La sua costruzione richiederà pertanto un insieme di decisioni finalizzate al raggiungimento di un obiettivo generale di sintesi, articolato in molteplici obiettivi parziali. Ciò equivale al perseguimento dell'equilibrio tra obiettivi attesi da una parte e risorse necessarie dall'altra.

La seconda caratteristica del budget è la necessità di un programma d'azione: tale programma è la sintesi dei singoli programmi funzionali, opportunamente coordinati nel loro processo di sviluppo.

La terza caratteristica è l'espressione quantitativo-monetaria dei programmi d'azione.

Infine, l'ultima caratteristica è rappresentata dal periodo temporale di riferimento che di solito coincide con l'anno. Si possono però distinguere due alternative possibili: budget a periodo definito, nel quale il budget del periodo successivo viene predisposto alla fine del periodo precedente; budget a periodo scorrevole, nel quale l'obiettivo è assicurare una continua copertura dell'orizzonte temporale prescelto.

Unendo queste 4 caratteristiche è possibile ricavare una definizione formale:

il budget è definito come un programma d'azione, espresso in termini quantitativo-monetari, relativo ad un definito orizzonte temporale, variamente articolato su periodi più brevi.

Le funzioni perseguite dal budget sono:

1) Funzione di programmazione:

Affinché l'allocazione delle risorse si dimostri razionale, i programmi d'azione e gli obiettivi in essi contenuti, devono essere il più possibile realistici. In caso contrario si incorre in un duplice rischio: programmi ottimistici = risorse eccessive rispetto al fabbisogno; programmi pessimistici = risorse insufficienti rispetto al fabbisogno.

2) Funzione di guida e motivazione:

Il budget rappresenta uno strumento di guida per il governo economico, in quanto formalizzazione quantitativo-monetaria dei programmi d'azione. Nei casi in cui la definizione di obiettivi si accompagni all'assegnazione di responsabilità economiche, il budget assolve la funzione di motivazione, cioè di influenza del comportamento individuale.

3) Funzione di valutazione e controllo:

Il processo di budgeting comprende al proprio interno la fase di verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi che rappresenta la fase conclusiva di un ciclo ed iniziale del successivo. I traguardi di budget rappresentano, quindi, il punto di riferimento per la valutazione dei risultati ottenuti al fine di verificare:

la convenienza economica delle azioni attuate;

il comportamento dei singoli responsabili.

4) Funzione di coordinamento e integrazione:

Il budget svolge anche funzioni di: a) Coordinamento tra responsabili delle specifiche unità, in modo che le decisioni dei singoli non siano in contrasto tra loro e coerenti con gli obiettivi generali. b) integrazione, nel senso che gli obiettivi parziali sono tra loro coerenti ed il raggiungimento congiunto è condizione necessaria per il perseguimento di quello generale.

5) Funzione di apprendimento e formazione:

Nel processo di sviluppo del budget, ai singoli responsabili è richiesta una analisi sistematica del contesto in cui operano, delle interdipendenze all'interno della propria unità organizzativa e con le altre unità: in tal senso si intende il ruolo di formazione insito nel budget.

Il budget è anche strumento di apprendimento, poiché permette di apprendere dall'esperienza.

Articolazione del sistema di Budget:

Il sistema di budget è l'insieme di budget elementari che sono espressivi di un preciso programma d'azione finalizzato a raggiungere un obiettivo.

Tradizionalmente si è portati a classificare, in base al contenuto, tali budget elementari in tre sottoinsiemi:

- Budget operativi
- Budget degli investimenti
- Budget finanziari

Sottosistema operativo:

Il sottosistema in oggetto raggruppa i budget relativi ad unità organizzative la cui attività rientra nell'ambito della gestione tipica o caratteristica d'azienda.

Dalla loro sintesi emerge il reddito operativo atteso, ottenibile sia dalla contrapposizione tra il totale dei componenti positivi e negativi sia dalla aggregazione di risultati economici parziali. In tal modo è possibile attuare una prima fondamentale verifica: la fattibilità economico-reddituale dei programmi d'azione.

I budget operativi sono suddivisibili in macro-aree, in funzione dell'attività svolta dalle unità organizzative:

- a) Area commerciale
- b) Area produttiva
- c) Area amministrativa
- d) Area ricerca e sviluppo

Sottosistema degli investimenti:

In questo sottosistema trova collocazione la quantificazione degli effetti prodotti dalle politiche non correnti di investimento, suddivise per:

- Tipologia
- Area di destinazione
- Momento temporale di impegno
- Momento temporale di effettuazione

Particolarmente critici risultano gli investimenti relativi all'adattamento della struttura ai programmi gestionali futuri: in tal senso, si può sostenere che tale sottosistema permette la verifica della fattibilità tecnica o strutturale dei programmi futuri.

Il sottosistema finanziario:

Il terzo sottosistema considera l'impatto finanziario e monetario sia dei programmi d'azione sia delle politiche correnti e non correnti dell'azione. Nell'ambito delle politiche non correnti, si considerano gli investimenti ed i finanziamenti.

Due risultano, quindi, le verifiche con esso attuabili:

- Monetaria, derivante dalla contrapposizione tra entrate ed uscite

- Finanziaria, derivante dalla contrapposizione tra fonti ed impieghi

I budget elementari che lo compongono sono:

- a) I budget di tesoreria
- b) Il prospetto delle fonti e degli impieghi
- c) Il prospetto delle variazioni nella composizione del capitale circolante netto (rendiconto finanziario).

BUDGET OPERATIVI: Budget dell'area commerciale

Nell'area commerciale si individuano:

- a) Il budget delle vendite
- b) I budget dei costi commerciali

Budget delle vendite:

Il budget delle vendite contiene le info relative al fatturato atteso in termini di quantità/volumi, di prezzo-ricavo e di mix di vendita.

La definizione dei singoli elementi non deve essere intesa come previsione: nel budget delle vendite non si fanno previsioni di quantità e prezzi-ricavo futuri ma si esprimono quantitativamente traguardi da raggiungere.

Per la predisposizione del budget sono necessarie due tipologie di analisi dai cui risultati è possibile definire quantità, prezzi-ricavo e mix di vendita:

- a) Analisi esterne che comprendono una fase preliminare di analisi della domanda di mercato che ovviamente sarà influenzata dalla dimensione dell'impresa che la svolge.

Il mkt è qui interpretato come un'area economica caratterizzata da specifiche dinamiche competitive le quali dipendono dalla combinazione di molteplici elementi (prodotti, aree geografiche, tipologie di consumatori, funzioni d'uso del prodotto).

L'analisi non può e non deve limitarsi ai mkt attuali in cui l'azienda opera ma estendersi ai mercati potenziali: ciò diventa più cruciale nella misura in cui, nel periodo di budget, sono previsti nuovi prodotti.

Il secondo momento delle analisi esterne riguarda l'esame dei concorrenti, diretti ed indiretti. In tal modo si richiama necessariamente la strategia competitiva che l'azienda intende perseguire in un futuro certamente più esteso del periodo di budget.

- b) Analisi interne La prima è l'analisi storica del venduto, suddivise per mkt: in tal modo si ottengono indicazioni sulla capacità di crescita passata dell'azienda e, indirettamente, sulla fase del ciclo di vita del settore o del prodotto.

Le opportunità offerte dal mkt si possono cogliere solamente se esistono sensori tali da trasformare le potenzialità in concreti benefici per l'azienda. Tali capacità riguardano:

La dimensione produttiva = può generare limiti alle politiche di espansione delle vendite, inducendo la necessità di un ampliamento della struttura tecnica.

La dimensione distributiva = direttamente correlata alle vendite.

La dimensione finanziaria = relativa all'esame degli effetti finanziari delle politiche di espansione.

Articolazione del budget delle vendite ----> vedi esercizio.

Budget dei costi commerciali:

La classificazione proposta che tende a suddividere i costi commerciali in costi di vendita, discrezionali e indiretti commerciali, poggia sulla differente relazione esistente con la dinamica del fatturato e, quindi, sulla loro governabilità o prevedibilità.

Oltre a tale classificazione è opportuno introdurre una seconda che li suddivide in variabili e fissi: mentre i costi discrezionali ed indiretti commerciali sono da considerarsi prevalentemente fissi, quelli di vendita possono essere sia variabili sia fissi.

BUDGET OPERATIVI: BUDGET DELL'AREA DI PRODUZIONE

La caratteristica comune dei budget dell'area esaminata è l'attenzione posta sull'impiego delle risorse nei processi di trasformazione fisica: l'output di tale fase è, quindi, completamente riconducibile a componenti negativi di reddito.

Nell'ambito dei budget dell'area di produzione analizzeremo:

- a) La politica delle scorte
- b) Il programma di produzione
- c) I budget dei costi di produzione
- d) il budget degli approvvigionamenti

La politica delle scorte:

Le scorte svolgono la funzione primaria di separare e simultaneamente coordinare fasi successive del globale processo di produzione economica. A fini esemplificativi possiamo suddividere il processo globale di produzione economica in tre macro fasi: fase di approvvigionamento -> fase di trasformazione fisica -> fase di commercializzazione. In termini generali, la politica delle scorte deve essere tale da contemperare le quattro seguenti esigenze:

- 1) Assorbimento delle fluttuazioni della domanda
- 2) Efficace/efficiente utilizzo della struttura produttiva
- 3) Minimizzazione dei rischi e dei costi ad esse associati
- 4) Garanzia per l'azienda da eventi futuri non previsti o prevedibili

Definiamo infine alcuni elementi rilevanti per la definizione della politica delle scorte: Grado di deperibilità dei prodotti; grado di obsolescenza dei prodotti; capacità di stoccaggio; durata del ciclo produttivo; costi di gestione ecc.

Programma di produzione:

Il programma di produzione permette di:

- a) Determinare le quantità da produrre nell'orizzonte temporale di budget
- b) Definire i fabbisogni di risorse produttive, dirette o indirette.

Il programma di produzione non è un budget e la sua caratteristica è l'essere espresso in termini quantitativi e non quantitativo-monetari, come i singoli budget.

Esso viene predisposto data una definita struttura produttiva: obiettivo è quindi il migliore utilizzo della medesima che si deve riflettere nell'elevato grado di efficienza nell'impiego delle risorse.

La predisposizione del programma di produzione può determinare le due seguenti situazioni: fattibilità tecnica ed esistenza di vincoli.

Infine, il programma di produzione è la base per la determinazione dei fabbisogni delle risorse che permettono la costruzione dei budget dei costi di produzione. Le risorse sono utilmente suddivise in due tipologie:

risorse dirette = per prodotto

risorse indirette = per processo.

Budget dei costi di produzione:

Obiettivo dei budget in oggetto è determinare il costo dei prodotti ottenuti nel periodo di budget.

In merito all'articolazione di questi budget, possiamo distinguere due criteri:

- 1) In base ai centri di costo = permette di determinare il costo delle singole fasi in cui si articola il processo di produzione; inoltre permette di conoscere dove e come le risorse vengono utilizzate.
- 2) In base alla tipologia di fattore produttivo = obiettivo è determinare il costo ed il consumo totale di ciascuna tipologia di fattore produttivo utilizzato nell'ambito del processo di trasformazione fisica.

Per quanto concerne la costituzione di questi budget è doveroso distinguere tra budget dei costi diretti e budget dei costi indiretti.

Budget dei costi diretti: Tradizionalmente si considerano costi diretti tutti quei costi per i quali è agevolmente determinabile un consumo unitario e le cui quantità presentano una relazione con i volumi di produzione (es. materie prime, semilavorati ecc). Per la loro costruzione vedi esercizi.

Budget dei costi indiretti: Pur trattandosi di costi indiretti, la loro determinazione si presenta meno complessa, proprio in quanto l'output derivante dall'utilizzo dei fattori che li generano, è agevolmente misurabile.

Anche all'interno dei costi indiretti di produzione si individuano due categorie:

- Costi indiretti variabili, il cui ammontare è proporzionale al grado di utilizzo della struttura.
- Costi indiretti fissi, il cui ammontare è indipendente dal grado di utilizzo della struttura (entro certi limiti).

Budget degli approvvigionamenti:

Questo budget è inserito nell'area produttiva poiché fa esclusivo riferimento ai fattori utilizzati in tale funzione. Nel budget sono inseriti tutti i fattori produttivi destinati al consumo nell'ambito della gestione caratteristica corrente, fatta eccezione della forza lavoro.

Per la definizione dei volumi da acquistare assumono rilevanza due elementi:

- a) Il volume di fattore emergente dal correlato budget dei costi di produzione
- b) La politica delle scorte del fattore produttivo.

Definita la quantità da acquistare per ogni singolo fattore, il responsabile degli approvvigionamenti dovrà affrontare un duplice problema di distribuzione: temporale (quantitativo da acquistare); spaziale (a quali fornitori rivolgersi).

In merito alla distribuzione temporale, si possono utilizzare alcuni modelli decisionali quantitativi, di cui i principali sono il metodo del lotto economico di approvvigionamento e il metodo del punto di riordino.

Nel primo caso il singolo lotto di approvvigionamento è determinato in modo che vengano minimizzati i costi di approvvigionamento ed i costi di mantenimento. Nel secondo si individua il momento nel quale si pone la necessità di attivare il processo di approvvigionamento. Tale momento, misurato dal livello di scorta minima, è funzione di due elementi: la durata dell'approvvigionamento ed il grado di assorbimento.

BUDGET DEL CONTO ECONOMICO:

Il budget del conto economico, dal quale si evince il reddito netto previsionale, è strettamente dipendente dalla scelta effettuata in merito al budget del costo del venduto.

Per il contenuto vedi esercizi.

BUDGET DEGLI INVESTIMENTI:

Come abbiamo già detto, dalle info in esso contenute è possibile porre in essere la verifica della fattibilità tecnica dei programmi d'azione. In relazione al contenuto, nel budget vengono inseriti tutti gli investimenti che verranno effettuati nel periodo considerato sia se sono già stati autorizzati sia se l'autorizzazione avverrà nel periodo di riferimento.

In termini di struttura, è possibile presentarne molteplici. Di seguito sono indicati i principali elementi che lo caratterizzano:

- a) Dimensione temporale
- b) Aree di destinazione
- c) Tipologia degli investimenti

Il primo richiama la dimensione temporale attraverso la quale si individua il momento di effettuazione dell'investimento ed il momento della correlata variazione finanziaria o monetaria: impegno -> contabilizzazione -> momento finanziario/monetario.

Un secondo elemento rilevante riguarda le aree di destinazione, cioè dove l'investimento genererà i propri effetti: area produttiva, area commerciale, area amministrativa, area personale ecc.

Il terzo elemento richiama la tipologia degli investimenti, fondamentale per comprendere l'impatto da essi generato sia sulla struttura patrimoniale sia sul conto economico. In questo senso gli investimenti possono essere classificati come materiali, immateriali e finanziari. Di norma si tende ad inserire nel budget esclusivamente gli investimenti relativi ad immobilizzazioni tecniche, materiali e immateriali. Per quanto attiene i metodi di valutazione, sono divisibili in due categorie:

- a) Metodi finanziari
- b) Metodi strategici

Nei primi, la convenienza di un investimento viene valutata attraverso l'attualizzazione di flussi monetari attesi. Ricordiamo i più importanti: periodo di recupero semplice o attualizzato; VAN; TIR. I secondi sono fondati sull'analisi del rischio o dei vantaggi competitivi o anche sulle opzioni di crescita.

BUDGET FINANZIARI:

Attraverso i budget finanziari si persegue l'obiettivo di conseguire condizioni di equilibrio sia a livello finanziario sia monetario (fonti = impieghi).

In breve il budget finanziario ci dice in che modo l'azienda è in grado di finanziare il fabbisogno di capitale per mettere in atto i programmi di azione aziendali. Per tale causa i budget finanziari permettono la verifica della fattibilità finanziaria (attraverso la programmazione finanziaria) e monetaria (attraverso la gestione della liquidità).

Programmazione finanziaria = valutare l'equilibrio tra flussi fin positivi e flussi fin negativi.

Gestione della liquidità = bilanciare il surplus e deficit monetari. In altri termini attraverso la gestione della liquidità si tende a:

- Prevenire situazioni di temporanee eccedenze di cassa
- Individuare tempestivamente i deficit di liquidità.

Alla gestione della liquidità è correlato il budget di cassa.

Budget di cassa:

In questo budget è contenuta la sintesi delle previsioni delle entrate e delle uscite, oltre alla posizione netta di tesoreria, relative a prescelti periodi temporali.

Tre risultano gli elementi da sottoporre ad analisi:

- a) La composizione, in termini di prospetti elementari, da cui scaturiscono tre prospetti: delle entrate monetarie, delle uscite monetarie, di sintesi.
- b) L'articolazione, in termini di criteri per l'aggregazione dei flussi monetari elementari. Tali criteri sono la gestione di riferimento, (gest car corr, gest car non corr, gest patr, gest finanz, gest trib) ed il grado di manovrabilità, in quanto essendo l'obiettivo del budget di tesoreria bilanciare surplus e deficit di cassa, risulta fondamentale che i singoli flussi siano aggregati in funzione del grado di intervento e modificazione (uscite gest car corr disrezionali).
- c) La definizione di periodi infrannuali, richiama i periodi di riferimento. La gestione della liquidità opera sul breve/brevissimo periodo: esso assume dimensione differente in funzione dell'attività svolta.

Per la costruzione vedi esercizi.

Prospetto delle fonti e degli impieghi:

Il prospetto in oggetto, definito anche il rendiconto finanziario, si pone l'obiettivo di determinare le cause di variazione di una definita risorsa finanziaria (CCN) nel periodo temporale di riferimento, attraverso la determinazione delle fonti e degli impieghi.

Questo è uno strumento di programmazione finanziaria e la sua finalità è riconducibile alla previsione dei cambiamenti nella grandezza finanziaria di riferimento, i quali non emergerebbero dalla sola disponibilità del conto economico e dello stato patrimoniale previsionali. Inoltre, esso permette di valutare attentamente l'impatto finanziario prodotto dalla gestione caratteristica, momento fondamentale per la ricerca di un soddisfacente grado di equilibrio.

I limiti consistono nell'impossibilità di stabilire se l'impresa sarà in grado di fronteggiare i suoi impegni finanziari nel brevissimo periodo e di conseguenza non risulta uno strumento adeguato per gestire la liquidità nel brevissimo periodo.

La situazione patrimoniale preventiva:

Rappresenta il momento conclusivo del consolidamento dei budget operativi, finanziari e degli investimenti, poiché da tutti i sottosistemi derivano informazioni per la sua predisposizione.

Dalla situazione patrimoniale preventiva è possibile ottenere informazioni sulla struttura patrimoniale e finanziaria attese, attraverso la costruzione e l'interpretazione di indici di solidità e liquidità.

Nel caso di indici di solidità si tende a valutare l'equilibrio tra capitale investito/fonti di finanziamento da una parte e di dipendenza da terzi finanziatori dall'altra. Nel caso di indici di liquidità si verificano le ripercussioni sulla situazione finanziaria di breve periodo dei programmi aziendali relativi all'intervallo temporale dei budget.

Il sistema di reporting

Il sistema di reporting rappresenta l'insieme di procedure e di strumenti volti a rilevare, analizzare e rappresentare i risultati della gestione, a fronte degli obiettivi definiti in sede di budget. Si riesce quindi a confrontare gli obiettivi prefissati con i risultati raggiunti, e di individuare le cause cui attribuire eventuali scostamenti ed individuare le opportune azioni correttive da intraprendere.

Le finalità di tale sistema sono:

- Controllo economico, attraverso la valutazione delle performance delle aree di attività.
- Controllo esecutivo, attraverso la valutazione delle performance delle aree di responsabilità.
- Guida e motivazione, orientando il comportamento dei responsabili.
- Formazione e apprendimento, consente di apprendere dall'esperienza.
- Supporto al processo decisionale, orientando le decisioni manageriali.

La progettazione del sistema di reporting, dovrebbe essere effettuata rispettando alcuni *principi*, i quali influenzano il comportamento umano, al fine di rendere coerenti gli obiettivi individuali con quelli aziendali complessivi. Tali principi sono:

- 1) Forte *coerenza* rispetto all'assetto strategico, organizzativo e amministrativo.
- 2) I responsabili devono conoscere con chiarezza (*trasparenza*) i risultati attesi, devono essere in grado di influenzarli (*controllabilità*) e devono poter essere misurati (*misurabilità*).
- 3) I report devono contenere info utili per supportare il processo decisionale (*rilevanza*) e devono focalizzarsi solo sulle info rilevanti (*selettività*)
- 4) *Eccezione*, bisogna focalizzare l'attenzione solo sui valori consuntivi differenti da quelli programmati, tralasciando i valori soddisfacenti.

L'articolazione dei report prevede la definizione delle dimensioni di risultato parziale rispetto al quale segmentare la rappresentazione dei risultati aziendali complessivi. Questa fase svolge un ruolo cruciale, influenzando negativamente i comportamenti del manager, qualora le dimensioni

Di risultato non siano definite in maniera coerente con la struttura strategico-organizzativa.

La scelta delle dimensioni di controllo avviene attraverso una valutazione costi-benefici.

Esistono diverse tipologie di report e sono:

report informativi: progettati per finalità di comunicazione interna

report economici : contengono informazioni prevalentemente contabili, utilizzati per valutare le prestazioni aziendali, in merito ai risultati conseguiti dalle aree di attività

report di controllo: si focalizzano sulle prestazioni dei centri di responsabilità, per fornire uno strumento con il quale valutare le performance dei manager.

Se correttamente progettati, questi ultimi a differenza di quelli economici, escludono dalle rilevazioni gli elementi non controllabili dal manager.

La forma dei report :

Reporting a risultati consuntivi: rappresentazione risultati effettivamente conseguiti.

Reporting a risultati preconsuntivi: rappresentazione di risultati prima che il periodo di riferimento sia giunto a pieno compimento, ideale nel caso in cui si intende rappresentare risultati di infraperiodi

Reporting di ipotesi alternative di eventi o azioni future: viene predisposta, a differenza delle precedenti, solo in particolari situazioni, qualora se ne senta la necessità.

In ultimo è importante definire i *parametri di controllo* che sono:

Valori storici, relativi al corrispondente periodo precedente.

Valori obiettivo, rappresentano la migliore alternativa per il confronto, essendo dati e sono dati dai valori standard e dai valori complessivi.

Valori previsionali consistono nella riformulazione, in ogni infraperiodo, dei valori preventivi attribuiti al periodo di riferimento principale, (atteggiamento passivo).

Valori correnti, riformulazione a consuntivo del valore obiettivo.

Valori esterni, relativi a entità esterne rispetto all'area di attività oggetto di valutazione.

La gestione per obiettivi (MBO)

D. McConkey sostiene che la gestione per obiettivi è un approccio sistematico alla gestione dell'organizzazione. Consiste nella totale delega di "pezzi" degli obiettivi generali lungo la linea organizzativa in modo che ciascun manager sia responsabile della realizzazione di una parte degli obiettivi di livello più alto.

G.S.Odiorne sostiene che il Management by Objectives può essere descritto come un processo secondo il quale, in un determinato contesto organizzativo, i manager di ciascun livello collaborano all'identificazione e definizione degli obiettivi comuni e delle principali aree di responsabilità di ciascun individuo in termini di risultati desiderati e utilizzano queste misure come guida per la gestione aziendale e per la valutazione del contributo dei suoi singoli membri.

Come nasce.

Ogni attività umana organizzata fa nascere due esigenze: la divisione ed il successivo coordinamento dei compiti. Per ottenere ciò è necessaria la presenza all'interno dell'azienda, di adattamento reciproco tra i lavoratori, di supervisione diretta, e della standardizzazione sia dei processi di lavoro che degli output. Date queste considerazioni risulta chiaro che il MBO è applicabile prevalentemente a quelle aziende basate sulla standardizzazione degli output. Tale approccio, risultò necessario, sul finire del XIX secolo a causa di un elemento di novità, la maggiore complessità ambientale. In ambienti complessi, infatti la burocrazia meccanica (basata sulla standardizzazione dei processi di lavoro) utilizzata fino a quel momento, risultava poco idonea a rispondere ai cambiamenti ambientali, essendo più efficace in ambienti relativamente poco complessi, differenziati e caratterizzati da condizioni di sostanziale stabilità. Fu così che le grandi aziende orientarono la propria configurazione organizzativa verso quella che viene definita da Mintzberg "organizzazione divisionale" frammentando la propria organizzazione in divisioni, ciascuna delle quali dedicata ad una specifica area d'affari. In tali organizzazioni, risultando difficile il coordinamento dell'attività organizzata, si tende ad individuare e programmare a priori gli obiettivi che ogni unità organizzativa dotata di autonomia decisionale deve raggiungere: il meccanismo di coordinamento che sorregge le organizzazioni divisionali è dunque costituito dalla standardizzazione degli output, il quale determina un sostanziale riorientamento nello stile di management. Furono quindi la decentralizzazione e la divisionalizzazione a produrre il MBO, il quale consentiva alla decentralizzazione di funzionare.

I vantaggi del MBO si riscontrano nel:

adattamento in quanto la sua efficacia viene valorizzata quando il sistema di obiettivi è sottoposto ad un processo di continua rivisitazione e verifica per rispondere ai cambiamenti ambientali. In tal senso l'MBO può essere considerato come un efficace strumento per adattare i comportamenti dell'organizzazione a nuove circostanze ambientali. Consente inoltre di prevenire la trappola delle attività (G.S. Odiorne offuscata dall'impegno per raggiungere l'obiettivo da dimenticarlo).

Integrazione, grazie alla chiarezza della gerarchia degli obiettivi si evitano conflitti interni. In questo senso il MBO contribuisce ad orientare i comportamenti organizzativi in un'unica direzione.

Motivazione perché la responsabilità di un traguardo da raggiungere accompagnata all'autonomia di come raggiungerlo è in genere più stimolante della responsabilità di dover svolgere della responsabilità di dover svolgere nel miglior modo possibile attività di tipo ripetitivo.

I Limiti . un sistema di gestione per obiettivi costruito senza valorizzare le caratteristiche dell'organizzazione e dell'ambiente in cui essa opera non è in grado di produrre i suoi vantaggi. Si ritiene opportuno ispirare la progettazione del MBO tenendo conto sia di fattori sia interni (strategia, struttura organizzativa, stile management) che esterni (dinamismo ambientale evoluzione delle dinamiche competitive). Inoltre l'impiego prevalente (se non esclusivo) di grandezze economico-finanziarie utilizzate per attribuire obiettivi a centri di responsabilità costituisce uno dei limiti del MBO tradizionale.

Le fasi attraverso cui i manager realizzano il processo di gestione per obiettivi sono :

la definizione degli obiettivi la quale richiede un input da parte dei livelli gerarchici superiori, un input da parte dei manager di pari livello attraverso cui viene verificata la coerenza orizzontale degli obiettivi manageriali, la definizione delle responsabilità manageriali, la determinazione delle aree-chiave di risultato, la SWOT analysis cioè un'analisi situazionale delle aree individuate, la formulazione delle principali ipotesi di lavoro ed infine la stesura degli obiettivi.

La pianificazione dell'azione, finalizzata a determinare a priori come gli obiettivi in precedenza definiti siano raggiungibili. A tale scopo occorre, pianificare gli obiettivi, allocare le risorse, adattare l'autorità agli obiettivi e realizzare opportune forme di coordinamento con altri manager.

Attuazione attraverso cui vengono realizzati i piani d'azione definiti nella fase precedente.

Valutazione e controllo confrontando obiettivi assegnati con i risultati raggiunti.

Presupposti

I sistemi di programmazione e controllo, quindi, per loro natura orientati ad elaborare ed erogare informazioni, rivestono un ruolo di primaria importanza nel processo di gestione per obiettivi.

Esiste quindi una forte relazione tra il MBO ed i sistemi di controllo direzionale, in quanto una efficace gestione per obiettivi deve essere alimentata da un sistema informativo sufficientemente sofisticato in grado di fornire al management il necessario supporto per la definizione degli obiettivi e la valorizzazione dei risultati di tutti i centri di responsabilità. La gestione per obiettivi è la filosofia che sta alla base del controllo direzionale, il quale si deve avvalere di una struttura organizzativa, di una struttura tecnico-contabile, e di un processo attraverso il quale tali informazioni vengono rese note all'organizzazione.

Il *centro di responsabilità* è un'unità organizzativa guidata da un capo che ha l'autorità di governare le risorse che gli sono state affidate e che è ritenuto responsabile del raggiungimento di un obiettivo.

Le tre leve dei centri di responsabilità sono: input-struttura-output.

Secondo D.McConkay la struttura dell'organizzazione e le responsabilità individuali devono essere sufficientemente chiare da consentire la formulazione di obiettivi conformi all'autorità e competenza dell'individuo e in modo che sia possibile sviluppare un sistema di informazioni al management che sia a sua volta coerente e corrispondente alla responsabilità e autorità individuali.

Fare chiarezza organizzativa significa dunque definire la mappa dei centri di responsabilità. Tale definizione, richiede una ovvia analisi costi benefici, nel senso che una unità organizzativa dovrà essere qualificata come centro di responsabilità solo nella misura in cui i benefici derivanti da questa scelta si dimostrino superiori al suo costo.

Per una corretta *definizione dei centri della mappa dei centri di responsabilità* bisogna tener conto, inoltre, del principio della controllabilità, ritagliando le responsabilità attribuibili ad manager, in modo da poter valutare le prestazioni manageriali e della responsabilità attribuita. Quest'ultima riguarda il numero e la tipologia di grandezze prescelte per formulare gli obiettivi da assegnare ai differenti centri e per valorizzarne i risultati. Il sistema di grandezze utilizzato per attribuire obiettivi ai differenti centri di responsabilità deve essere orientato verso indicatori di tipo economico-finanziario.

Secondo Guedj, il funzionamento di un centro di responsabilità può essere sinteticamente riassunto nella produzione di beni, nell'utilizzazione degli input, e nella utilizzazione delle strutture aziendali sfruttando le risorse durevolmente inserite nel patrimonio aziendale (investimenti).

In relazione al grado di manovrabilità di queste 3 variabili (costi, ricavi, capitale investito) da parte dei responsabili dei differenti centri è possibile individuare:

Centri di costo: unità organizzative i cui responsabili godono di un'autonomia decisionale non elevata (es. responsabile di un reparto, lavanderia, mensa, ecc.). Essi possono infatti gestire in modo discrezionale, le risorse correntemente impiegate nello svolgimento di attività in genere non estremamente complesse; data questa ridotta complessità risulta possibile esprimere in termini economico-finanziari i costi collegati allo svolgimento della loro attività e quindi il loro fabbisogno di risorse è determinabile a priori. Il sintetico indicatore utilizzato per definire gli obiettivi e per valutare le prestazioni di questi centri di responsabilità è un indicatore di efficienza. L'attività di controllo su questa tipologia di centri si sostanzia nel verificare che i risultati prefissati siano stati ottenuti attraverso un consumo di risorse ottimale.

Centri di spesa: si tratta di unità organizzative i cui responsabili godono di un'autonomia decisionale non elevata (es. responsabili di un laboratorio di ricerca). Essi possono infatti gestire in modo discrezionale le risorse correntemente impiegate nello svolgimento di attività in genere

complesse. Il valore delle risorse a questo scopo utilizzate è esprimibile in termini economico-finanziari, ovvero in termini di costi. La differenza rispetto ai centri di costo, consiste nella impossibilità di identificare una relazione oggettiva tra le risorse utilizzate da questi centri ed i risultati raggiunti. Le attività svolte nei centri di spesa non consentono di determinare a priori le risorse necessarie per raggiungere i risultati prescelti. Il sintetico indicatore utilizzato per definire gli obiettivi e valorizzare le prestazioni di questi centri di responsabilità è costituito da un indice di spesa. Trattandosi di attività che non sono oggettivamente ricollegabili ai risultati ottenuti od ottenibili, per valutare le performance dei responsabili di questi centri, è verificare che le risorse consumate non eccedano i limiti fissati in sede di budget.

Centri di ricavo: unità organizzative i cui responsabili godono di un'autonomia decisionale non elevata (es. responsabili commerciali di un'area di mercato). Essi possono infatti gestire in modo discrezionale i volumi, il mix ed i prezzi di vendita;

i risultati ottenuti dallo svolgimento delle attività di questi centri sono apprezzabili in termini economico-finanziari, sottoforma di ricavi. Conseguentemente, il sintetico indicatore utilizzato per definire gli obiettivi e valorizzare le prestazioni di questi centri di responsabilità è costituito dai ricavi di vendita. L'attività di controllo, si realizza nella verifica del raggiungimento di predefiniti risultati in termini di fatturato.

Centri di reddito: unità organizzative i cui responsabili godono di un'autonomia decisionale elevata (es. top management, responsabile di un programma, responsabili di divisione). Essi possono infatti gestire in modo discrezionale le risorse correntemente impiegate nello svolgimento di attività in genere complesse, sia i livelli di erogazione del servizio raggiunti. Le prestazioni dei titolari di questo tipo di centri si ripercuotono sia su componenti positivi che negativi di reddito. Qualora il loro campo d'azione non comprenda anche decisione in merito al capitale investito, il sintetico indicatore utilizzato per definire gli obiettivi e valorizzare le prestazioni di questi centri di responsabilità è costituito da un indice di reddito. L'obiettivo da assegnare ad un responsabile di un centro di tale specie, è quello di realizzare la migliore combinazione tra ricavi e costi, e quindi raggiungere il più elevato livello di profitto.

Centri di investimento: unità organizzative i cui responsabili godono di un'autonomia decisionale elevata (es. top management, responsabile di un programma). Essi possono infatti gestire in modo discrezionale le risorse impiegate (anche in modo durevole) nello svolgimento di attività in genere complesse (capitale investito). È evidente che le sue performance non possono essere valutate avendo esclusivo riguardo ai risultati economici. Qualora nell'autonomia del responsabile rientrino anche le decisioni all'impiego di risorse finanziarie, è necessario che egli realizzi la migliore combinazione tra risultati reddituali e risorse impiegate per ottenerli. Conseguentemente, il sintetico indicatore utilizzato per definire gli obiettivi e valorizzare le prestazioni di questi centri di responsabilità è costituito da un indice di redditività (ROAM return on managed assets).

L'analisi degli scostamenti

Tecnica contabile che pone a confronto valori consuntivi e valori preventivi con l'obiettivo di valutare il grado di efficacia ed efficienza realizzato rispetto a quanto programmato in sede di budget. Si fa riferimento alla gestione aziendale ed a ciascun centro di responsabilità dove è possibile misurare l'input (risorse) e l'output (risultati).

Requisito necessario per la realizzazione di un sistema di analisi degli scostamenti, è la disponibilità di dati preventivi che possano essere confrontati con dati consuntivi. Risulta quindi necessario determinare gli standard di riferimento sia fisici che monetari.

L'analisi degli scostamenti tende ad individuare la variazione esistente tra il reddito operativo effettivamente raggiunto e quello atteso. Tale variazione può successivamente essere attribuita alle voci che lo compongono, che sono:

□ **ricavi di vendita** il cui scostamento complessivo, in un'azienda mono prodotto, è attribuibile alla variazione del prezzo, alla modifica dei volumi o all'effetto combinato di entrambi i fenomeni. Nelle aziende multi prodotto invece, una ulteriore possibile determinante dello scostamento può essere il mix di vendita e quindi *la variazione dei volumi di vendita* di ogni prodotto può essere dovuta o da una variazione dei volumi di vendita complessivi dell'azienda mantenendo inalterato il mix, o da una modifica del mix a parità di volumi complessivi o da un effetto combinato dei due fenomeni. In questo tipo di aziende, lo scostamento di volume in senso stretto esprime la variazione intervenuta nei ricavi per effetto della variazione dei volumi di vendita: confrontando volumi effettivi e volumi programmati ma valorizzando tale differenza con il prezzo medio si "isola" la variazione dovuta ai volumi, eliminando le influenze dovute a differenti prezzi di vendita. La variazione è favorevole se il prodotto esaminato ha registrato volumi di vendita superiori a quelli programmati, sfavorevole in caso contrario. *Lo scostamento di mix* quantifica l'impatto sui ricavi di vendita del mix di fatturato realizzato: un delta mix favorevole indica, in sintesi, uno spostamento della composizione dei volumi di vendita verso i prodotti di prezzo più elevato rispetto alla media.

□ **costi diretti variabili** il cui scostamento può essere determinato da: variazioni nel volume di produzione, da variazioni della quantità di fattori produttivi impiegato per unità di prodotto o da variazioni del prezzo di acquisto del fattore produttivo.

Uno scostamento di volume ricade generalmente nell'ambito di responsabilità del direttore di produzione, e se favorevole indica un risparmio di costi generato dall'aver prodotto minori quantità rispetto a quanto programmato. Ma questa interpretazione non può essere effettuata in modo isolato, in quanto bisogna tenere conto anche di altri fattori come per esempio l'andamento del mercato. Ad esempio, un Δ favorevole derivante da minori volumi di produzione non rappresenta necessariamente una performance positiva.

Gli scostamenti di efficienza di un fattore produttivo sono, generalmente, attribuibili al direttore di produzione, in quanto egli può governare le leve di utilizzo delle materie stesse. Alcune delle possibili cause alla base di scostamenti di efficienza delle materie dirette possono essere per esempio, la qualità delle materie dirette utilizzate, la configurazione più o meno adeguata dei macchinari e delle attrezzature utilizzate, la qualità della manutenzione svolta, l'esperienza e l'efficienza della manodopera impiegata, la capacità di programmare l'attività produttiva.

Lo scostamento di efficienza della manodopera diretta, la cui responsabilità dovrebbe ricadere sui supervisori e sulla manodopera stessa, risulta di estrema importanza soprattutto nei contesti aziendali ad alta intensità di lavoro diretto. Le possibili cause sono ascrivibili, per esempio, all'abilità e alle competenze della manodopera disponibile, alla qualità della manutenzione svolta sui macchinari ed al sistema logistico.

Infine, *gli scostamenti di prezzo-costo* in relazione all'acquisto di materie dirette sono attribuibili al responsabile degli acquisti, la cui prestazione va tuttavia valutata considerando anche altri parametri, come la qualità delle materie o la capacità di ottenere consegne puntuali da parte dei fornitori. Ma anche il responsabile di produzione può influenzare tali scostamenti ad esempio attraverso errate previsioni nei programmi di produzione, che influenzano le scelte del responsabile degli acquisti. Altre possibili determinanti possono essere, eventuali variazioni nelle specifiche di prodotto, eventuali variazioni nei lotti di produzione, dimensione dei lotti di approvvigionamento, capacità di contrattazione del responsabile degli acquisti, qualità dei rapporti con i fornitori.

Tra i possibili fattori che possono influenzare variazioni nel costo della manodopera diretta rientrano le variazioni contrattuali nelle ore lavorative, le variazioni nei livelli salariali a livello nazionale e locale a seguito di interventi sindacali, l'incidenza degli straordinari sul totale delle ore lavorate, la percentuale di malattie, assenteismo e maternità, il ricorso a manodopera più qualificata, con costi maggiori.

□ **costi indiretti variabili** che, pur essendo sensibili ai livelli di attività (quindi VARIABILI), non sono direttamente riferibili all'unità di prodotto (quindi INDIRETTI). Es. costi per energia elettrica per forza motrice. Ai fini dell'analisi degli scostamenti di questi costi occorre esplicitare la relazione che esiste tra il livello di spesa e l'unità di prodotto. E' necessario individuare un parametro rispetto al quale il costo oggetto di analisi è direttamente correlato (es. n. di ore macchina lavorate) ed esprimere il livello di attività/produzione in termini di questo parametro. Il parametro utilizzato prende il nome di coefficiente standard il quale esprime il costo indiretto variabile per unità di parametro e si calcola con il rapporto tra costi indiretti variabili bdg e il parametro.

□ **costi indiretti fissi** non variano, entro un'area di rilevanza, al variare dei livelli di attività.

Es: ammortamenti, manodopera indiretta.

Tuttavia la variazione del volume di attività incide sul grado di "copertura" dei costi fissi; maggiore è la quantità prodotta, minore è la quota di tali costi che grava sul singolo prodotto. Il governo dei costi fissi, nel breve periodo, deve tendere ad assicurare un adeguato sfruttamento della struttura produttiva, garantendo l'assorbimento di tali costi da un adeguato livello di attività.

Ai fini dell'analisi degli scostamenti di questi costi occorre prima di tutto selezionare le voci di costo fisso, individuare un parametro da utilizzare per esprimere la relazione che esiste tra il livello di attività ed i costi fissi, ed infine stimare il coefficiente di assorbimento che esprime la quota di costo fisso assorbita per unità di parametro. Tale metodo tende ad individuare, mantenendo costante il coefficiente di assorbimento, quale ammontare di costi fissi sia stato assorbito ai livelli di attività.

I *vantaggi* di questi sistema consistono nella possibilità di attribuire in maniera corretta le responsabilità, permette di verificare la validità degli obiettivi, permette di avere una percezione dell'impatto quantitativo dei fenomeni, e permette di apprendere dall'esperienza.

I *limiti* si individuano nella scomposizione degli scostamenti. Essa è frutto di ipotesi convenzionalmente adottate, ma potrebbero in alcuni casi, essere sviluppate in modo alternativo. Inoltre, la tecnica si focalizza sulla dimensione economico-finanziaria di breve periodo, risultando inadeguata a monitorare le conseguenze delle scelte gestionali nel medio-lungo periodo.

Ai fini di un efficace utilizzo dello strumento si rende necessario integrare l'analisi degli scostamenti con altri meccanismi di valutazione delle performance, è inoltre necessario distinguere con chiarezza tra cause controllabili e non controllabili degli scostamenti, definire in modo corretto gli standard di riferimento e disporre di supporti informativi adeguati. Bisogna ricorrere al controllo "per eccezione" ed utilizzare gli scostamenti come spunto per attivare un processo di riflessione.

L'analisi degli scostamenti precedentemente descritta è basata su ipotesi di budget statico (o rigido), ma l'analisi può essere fatta anche basata su ipotesi di *budget flessibili*. Quest'ultimo, a differenza di quello statico, viene rivisto ogni volta che si registrano dei cambiamenti nei livelli di attività raggiunto dall'impresa. Si tratta di un budget nel quale i valori, se direttamente correlati al volume di attività, come i ricavi ed i costi variabili, sono calcolati impiegando il volume di produzione effettivamente raggiunto invece del volume programmato per il periodo di budget. In questo approccio, lo scostamento complessivo è la risultante della differenza tra i valori consuntivi (effettivamente realizzati), e i valori di budget flessibile, già rielaborato per considerare l'effetto volume.

FORMULE SCOSTAMENTI

Scostamento dei ricavi di vendita

Azienda mono prodotto

$$\Delta \text{ totale dei ricavi} = \text{Ricavi effettivi} - \text{Ricavi di budget} = (V_{\text{eff}} \times P_{\text{eff}}) - (V_{\text{bdg}} \times P_{\text{bdg}})$$

$$\Delta \text{ prezzo} = (P_{\text{eff}} - P_{\text{bdg}}) \times V_{\text{eff}} \quad \text{Se + scostamento } F$$

$$\Delta \text{ volume} = (V_{\text{eff}} - V_{\text{bdg}}) \times P_{\text{bdg}} \quad \text{Se + scostamento } F$$

Mix di vendita.

Azienda multi prodotto

Il prezzo medio di budget si determina attraverso:

$$\text{Media semplice} = \frac{\text{ricavi totali bdg}}{\text{volumi totali bdg}}$$
$$\text{Media ponderata} = \sum P_i \times \frac{\text{ricavi } i \text{ bdg}}{\text{ricavi tot bdg}}$$

$$\Delta \text{ Volume in senso stretto} = (V_{\text{eff}} - V_{\text{bdg}}) \times P_{\text{medio di budget}} \quad \text{Se + scostamento } F$$

$$\Delta \text{ Mix} = (V_{\text{eff}} - V_{\text{bdg}}) \times (P_{\text{bdg}} - P_{\text{medio di budget}}) \quad \text{Se + scostamento } F$$

Queste due formule vanno applicate al singolo prodotto.

Scostamento costi diretti variabili.

$$\Delta \text{ CDV tot} = \text{costo tot. fattore produttivo.bdg} - \text{costo tot. fattore produttivo.eff} =$$

$$(V_{\text{bdg}} \times Q_{\text{std}} \times P_{\text{std}}) - (V_{\text{eff}} \times Q_{\text{eff}} \times P_{\text{eff}})$$

$$\Delta \text{ Volume} = (V_{\text{bdg}} \times Q_{\text{std}} \times P_{\text{std}}) - (V_{\text{eff}} \times Q_{\text{std}} \times P_{\text{std}}) \quad \text{Se + scostamento } F$$

$$\Delta \text{ Efficienza} = (V_{\text{eff}} \times Q_{\text{std}} \times P_{\text{std}}) - (V_{\text{eff}} \times Q_{\text{eff}} \times P_{\text{std}}) \quad \text{Se + scostamento } F$$

$$\Delta \text{ Prezzo} = (V_{\text{eff}} \times Q_{\text{eff}} \times P_{\text{std}}) - (V_{\text{eff}} \times Q_{\text{eff}} \times P_{\text{eff}}) \quad \text{Se + scostamento } F$$

Scostamento dei costi fissi.

$$\text{Coefficiente di assorbimento bdg} = \frac{\text{costi fissi bdg}}{\text{parametro bdg}}$$

Scostamento delle provvigioni.

$$\Delta \text{ tot provvigioni} = (\text{provv tot bdg} - \text{provv tot eff})$$

$$(V_{\text{bdg}} \times \text{Provv bdg}) - (V_{\text{eff}} \times \text{Provv eff}) \quad \text{Se + scostamento } F$$

$$\Delta \text{ Volume} = (V_{\text{bdg}} - V_{\text{eff}}) \times \text{Provv bdg} \quad \text{Se + scostamento } F$$

$$\Delta \text{ Prezzo - costo} = (\text{Provvbdg} - \text{Proveff}) \times V_{\text{eff}} \quad \text{Se + scostamento } F$$

Bisogna ragionare sempre con il valore unitario delle provvigioni.