Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale (*ordinamento ex D.M. 270/2004*)
In Amministrazione, Finanza e Controllo

Tesi di Laurea

Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

Il controllo di gestione in un'ottica integrata

Relatore
Ch. Prof. Maria Silvia Avi

Laureando
Giulio Furlan
Matricola 827980

Anno Accademico
2013 / 2014

IL CONTROLLO DI GESTIONE IN UN'OTTICA INTEGRATA

Indice:

Introduzione.

Capitolo 1 – Il sistema integrato come necessità informativa aziendale. Considerazioni introduttive.

1.1. Il sistema informativo come supporto alle decisioni strategiche.

1.2. L'impresa non produce solo reddito: l'impatto sociale dell'attività d'impresa. Cenni introduttivi.

PARTE 1 – Analisi economico – finanziaria.

Capitolo 2 - la riclassificazione dello stato patrimoniale e del conto economico

2.1 introduzione .

2.2 riclassificazione dello stato patrimoniale.

2.2.1 riclassificazione dello stato patrimoniale secondo il criterio finanziario.

2.2.2 riclassificazione dello stato patrimoniale secondo altri metodi.

2.2.3 problematiche per la riclassificazione dello stato patrimoniale.

2.3 riclassificazione del conto economico.

2.3.1 riclassificazione del conto economico a costo del venduto.

2.3.2 riclassificazione del conto economico a valore aggiunto.

2.3.3 riclassificazione dello stato patrimoniale secondo altri metodi.

Capitolo 3 - Analisi per indici e margini.

3.1 Analisi reddituale. indici e loro interpretazione.

3.1.1 Analisi e composizione del ROE.

3.1.1.1 Quanto grande deve essere la redditività dell'equity per esprimere un giudizio positivo?

3.1.1.2 La correlazione tra redditività globale ed investimento sociale.

3.1.2 Analisi e composizione del ROA .

3.1.2.1 Il ROI, calcolo e variabili che lo influenzano.

3.1.3 Il tasso di indebitamento e l'effetto leverage.

3.2 Analisi finanziario – patrimoniale. Margini, Indici e loro interpretazione.

3.2.1 Indici di rigidità ed elasticità degli impieghi.

3.2.2 Margini di struttura, di tesoreria, di disponibilità e relativi indici.

3.2.3 L'analisi dello sviluppo aziendale.

Capitolo 4 - L'analisi finanziaria dinamica. Il rendiconto finanziario.

4.1 I limiti informativi del bilancio per l'analisi finanziaria dinamica .

4.2 Fondi e flussi.

4.3 Il rendiconto finanziario in un'ottica integrata di bilancio.

4.4 Le principali novità proposte dal nuovo principio contabile 10.

PARTE 2 - il controllo di gestione.

Capitolo 5 - la programmazione.

5.1 La classificazione dei costi.

5.2 La contabilità dei costi.

5.3 I costi dei centri di responsabilità e la configurazione del costo di prodotto.

5.3.1 full costing.

5.3.2 Calcolo del costo di prodotto con i metodi evoluti. L'ABC. Pregi e limiti.

5.4 La contabilità a costi standard.

5.4.1 Funzioni aziendali e parametri – obiettivo ambientali e sociali.

5.4.2 L'analisi degli scostamenti.

5.4.2.1 Analisi degli scostamenti di costo.

5.4.2.2 Analisi degli scostamenti di ricavo.

5.5 L'Activity Based Management.

5.6 Il direct costing e i margini di contribuzione.

5.6.1 Il margine di contribuzione ambientale e sociale: verso un margine "di sostenibilità".

5.7 Eliminazione di una linea di produzione e scelte di Make or Buy.

5.8 Cost Volume Profit Analysis.

5.9 La pianificazione strategica e il Master Budget.

5.9.1 Budget necessari per la creazione del Conto Economico e Stato Patrimoniale previsionale.

5.10 La Balanced Scorecard

5.11 Conclusioni.

PARTE 3 - Analisi della sostenibilità.

Capitolo 6- Analisi della sostenibilità.

6.1. Introduzione.

6.2. Il concetto di responsabilità sociale d'impresa.

6.3. gli stakeholders che interagiscono con l'impresa.

6.4. la cultura d'impresa e i metodi per analizzare il posizionamento di una realtà imprenditoriale.

6.4.1. L'Organizational Culture Assessment Instrument come mezzo di analisi culturale

6.4.1.1. Struttura del modello.

6.4.1.2. Le quattro possibili configurazioni culturali.

6.5. Il bilancio sociale.

6.5.1. Bilancio sociale: analisi dei due principali standard di contenuto

6.5.1.1. Il modello GBS: linee guida.

6.5.1.2. I contenuti del bilancio sociale GBS.

6.5.1.3. Global Reporting Initiative come principi guida per la creazione del sustainability reporting.

6.5.1.4. Contenuto del sustainability reporting.

6.5.1.5. Gli indicatori di performance per il reporting e considerazioni finali.

6.6. Il coinvolgimento degli stakeholders nel processo decisionale aziendale. La Copenhagen Charter.

6.7. Conclusioni.

Conclusioni.

Introduzione

Per la presa delle decisioni, il management, richiede un supporto informativo efficiente ed efficace. Un sistema integrato di controllo di gestione può essere la soluzione adatta per ottenere un sistema informativo in grado di fornire i dati necessari al momento giusto, riducendo il più possibile informazioni ridondanti e lo spreco di risorse causato dalla creazione di informazioni inutili. L'idea di un sistema integrato di gestione mette assieme più analisi che, molto spesso, vengono attuate individualmente ed in modo stagno. L'analisi di bilancio, la contabilità analitica, l'analisi culturale e l'analisi sociale sono degli strumenti che devono necessariamente comunicare tra loro e la presa delle decisioni non può basarsi su informazioni provenienti da una sola di queste, in quanto la loro interdipendenza implica il coinvolgimento di tutte e quattro. Il lavoro è strutturato in una prima parte che affronta l'analisi di bilancio, costituita dalla riclassificazione del conto economico e dello stato patrimoniale, l'analisi dell'aspetto economico e finanziario-patrimoniale attraverso indici e margini e l'analisi finanziaria dinamica attraverso la creazione del rendiconto finanziario. La seconda parte comprende il controllo di gestione, composto dalla fase di programmazione e da quella di controllo. La terza parte analizza la sostenibilità dell'attività svolta, soffermandosi sugli strumenti informativi che il management ha a disposizione per controllare come gli interessi degli stakeholders vengono soddisfatti coordinando la sostenibilità con il giusto posizionamento culturale, il tutto in un'ottica integrata ed interdipendente.

Capitolo 1 – Il sistema integrato come necessità informativa aziendale. Considerazioni introduttive

1.1.Il sistema informativo come supporto alle decisioni strategiche

La creazione della strategia da parte del management riveste un ruolo essenziale per la vita aziendale e per gli andamenti delle sue performance. Affinché gli obiettivi di efficienza ed efficacia siano perseguiti nel corretto modo, la pianificazione strategica deve essere condotta tutt'altro che in maniera approssimativa. Comprendere il passato per disegnare il futuro sembra essere uno dei punti cardine di tutta l'attività di pianificazione strategica aziendale.

Il sistema organizzativo, indipendentemente dall'articolazione più o meno accentuata in base alle dimensioni, individua, per forza di cose, una serie di centri di responsabilità. La funzione direttiva assoggettabile ai centri di responsabilità, dal management fino ad arrivare alle basi della piramide organizzativa, necessitano di un supporto informativo adeguato che permetta l'individuazione dei punti critici. L'esigenza informativa è quindi una priorità assoluta perché per prendere le giuste decisioni occorre avere le giuste informazioni. *"L'assegnazione di responsabilità e la connessa attribuzione di leve gestionali richiedono, implicitamente, in primo luogo che gli elementi contabili su cui i singoli manager possono agire siano perfettamente conosciuti e, in secondo, che tali valori siano correttamente attribuiti ai soggetti direttamente responsabili. È evidente come tali obiettivi possano essere raggiunti solo se il supporto informativo è in grado di fornire, tempestivamente, informazioni analitiche riguardanti le singole aree di competenza."*[1] *"È indispensabile che le informazioni giuste arrivino alle persone che le attendono in tempi ragionevoli, mentre è del tutto controproducente riversare quantità di informazioni mal strutturate e poco finalizzate. È quindi fondamentale che il sistema di reporting sia in grado di selezionare le informazioni che servono allo specifico manager nella situazione specifica."*[2]

Per la creazione della strategia aziendale occorre partire dall'analisi esterna delle minacce e delle opportunità presenti nel mercato, orientandosi successivamente all'individuazione dei punti di forza e di debolezza aziendale. Una volta individuati questi elementi è possibile formulare la strategia, che va poi monitorata e rivista a seconda dell'andamento delle performance aziendali.

[1] AVI M. S., Management accounting, Cost analysis, volume 2, , EIF-e.Book, 2012 Pag. 2.
[2] BREGAGLIO L. BSC, correlare strategie e performance per mezzo di un sistema informativo, Amministrazione e Finanza, n°21/2001, Pag. 25.

Le informazioni necessarie partono da sistemi di controllo a feedback, strumenti che si pongono l'obiettivo di confrontare i risultati ottenuti con gli obiettivi programmati in via preliminare, ottenendo così una informativa che permetta l'assunzione di azioni correttive. La procedura di utilizzo di questi strumenti vede come prima operazione la fissazione degli obiettivi strategici seguita dall'identificazione dei parametri di performance che permettano la quantificazione dei risultati ottenuti. La fase successiva prevede il confronto tra la performance effettiva e i parametri obiettivo fissati in via preliminare. Una volta individuati gli scostamenti occorre assumere azioni correttive riducendo così il gap tra obiettivo e risultato. [3]

Andando con ordine occorre suddividere la fase di controllo in tre sub-sistemi:

- Sub-sistema informativo
- Sub-sistema organizzativo
- Sub- sistema dinamico

Il sub-sistema informativo è *"l'insieme delle indicazioni/dati/notizie/valori/ragguagli riguardanti le informazioni, quantitative e qualitative, necessarie affinché il processo decisionale possa attuarsi nelle migliori condizioni"*[4], sono quindi le informazioni necessarie al supporto delle decisioni.

Il sub-sistema organizzativo è *"l'insieme delle assegnazioni delle responsabilità ai vari manager"*[5]. *"La capacità di incidere in modo determinante sul comportamento organizzavo è legata alla attribuzione-assunzione delle responsabilità decisionali e quindi alla possibilità di disegnare la struttura organizzativa del controllo in modo efficace rispetto agli obiettivi aziendali e coerente rispetto alla struttura organizzativa di base"*[6]. È opportuno ricercare delle figure professionali adatte che siano in grado di assumersi responsabilità, rimanendo disposte a far monitorare il loro lavoro tramite la verifica del raggiungimento dei livelli programmati. L'assegnazione delle responsabilità deve rispettare determinate regole: le responsabilità devono essere individuate in modo chiaro per far sì che il soggetto preposto identifichi l'obiettivo da raggiungere; occorre predisporre una mappa delle responsabilità che eviti duplicazioni o sovrapposizioni, cioè una determinata posizione all'interno del sistema organizzativo deve essere ricoperta da un solo soggetto, senza interferenze da parte di altri apparati e una specifica

[3] Cfr. DAFT RICHARD L., Organizzazione aziendale, quarta edizione, Apogeo, 2010, Pag 266 e 267.
[4] AVI M. S., Management accounting, Cost analysis, volume 2, EIF-e.Book, 2012, Pag 5.
[5] AVI M. S., Management accounting, Cost analysis, volume 2, EIF-e.Book, 2012, Pag 6.
[6] BERGAMIN BARBATO M., Programmazione e controllo in un'ottica strategica, Utet, 1991, Pag. 54.

funzione non deve essere duplicata all'interno del sistema organizzativo. L'obiettivo deve essere l'univocità, in modo che, da una parte i responsabili siano consapevoli che le performance dipendono direttamente ed esclusivamente dalle loro decisioni e che in fase d'individuazione delle responsabilità i manager riescano a capire in modo preciso la provenienza dell'inefficienza; infine le performance del centro di responsabilità devono essere misurabili.[7] È opportuno porre l'accento su come questa concezione del sistema organizzativo non sia volta alla criminalizzazione del comportamento dei responsabili ma lo scopo è quello di attuare controlli mirati, strumentali al miglioramento dell'efficienza aziendale.

Il sub-sistema dinamico *"identifica le fasi attraverso le quali è possibile attuare ciò che comunemente è definito controllo di gestione"*[8] ossia il processo che parte dall'identificazione della mission aziendale, passando per il confronto tra obiettivi e risultati ottenuti, concludendo con l'attuazione di misure correttive volte a migliorare le performance.

Il sistema informativo aziendale gioca quindi un ruolo fondamentale, tuttavia esso deve essere concepito nella giusta maniera in modo da ottimizzare il processo d'individuazione delle inefficienze produttive. Come prima considerazione si deve partire dal presupposto che le realtà imprenditoriali non sono tutte uguali, per caratteristiche e dimensioni ed esigenze informative. Un sistema "preconfezionato" che comunichi informazioni standard potrebbe non essere sufficiente per la creazione di una informativa esaustiva per la presa delle decisioni. Potrebbero quindi crearsi situazioni nelle quali abbiamo deficit informativi e situazioni nella quale riscontriamo troppi ed inutili dati e parametri. L'informazione ha un costo, sia in termini di "produzione" che in "tempi d'individuazione" perciò bisogna mirare a creare un sistema informativo snello ed efficiente, che permetta ai responsabili di reperire nel momento giusto l'informazione che gli serve, evitando la creazione di comunicazioni inutili o ridondanti. Come deve essere impostato un sistema informativo efficiente? "*Ogni azienda, partendo dalla individuazione delle variabili critiche emergenti dall'analisi di opportunità e minacce ambientali e collocandole in ambiti di responsabilità a essi correlati lungo la struttura organizzativa, definirà il percorso decisionale cruciale in ordine alla fissazione dei parametri-obiettivo e al loro perseguimento. È in relazione a questa attività volitiva che si costituirà la griglia informativa che, se per il controllo presenterà delle informazioni sistematiche e a cadenza ripetitiva, per l'attività di scelta, in generale, dovrà avere caratteristiche di elasticità e*

[7] Cfr. AVI M. S., Management accounting, Cost analysis, volume 2, EIF-e.Book, 2012, Pag. 5 e 6.
[8] AVI M. S., Management accounting, Cost analysis, volume 2, EIF-e.Book, 2012 Pag. 6.

flessibilità tali da permettere la costruzione degli elementi necessari anche nell'ipotesi di decisioni sporadiche e non classificabili a priori."[9]

Il sistema informativo deve essere quindi considerato come un'unica entità, completa, ma come tale potrebbe riservare alcune problematiche. Gli scopi principali del sistema informativo possono essere racchiusi in tre obiettivi:

- La valutazione delle rimanenze
- Lo sviluppo delle scelte economico- finanziarie
- Il controllo di gestione[10]

Dall'analisi svolta in precedenza, si evince come la presa delle decisioni implichi una analisi completa della situazione in cui l'azienda si trova. Per quanto riguarda lo sviluppo delle scelte economico finanziarie ed il controllo di gestione è essenziale evidenziare come le due analisi siano interdipendenti una dall'altra. Un errore che si potrebbe commettere sarebbe quello di analizzare i dati aziendali al fine di rispondere alle esigenze sopradescritte in maniera autonoma e stagna. Gli obiettivi di sviluppo di scelte economico-finanziarie e quelle di attuazione del controllo di gestione portano entrambe, coordinate, verso l'analisi delle performance per la pianificazione strategica. Creare un sistema informativo che divida questi due aspetti, può portare ad un apparato comunicativo non efficiente. Al fine di superare questa problematica occorre quindi comporre un sistema integrato, concepito per la creazione di un'informativa societaria coerente ed unificata. Le analisi che vengono svolte devono quindi avere una struttura terminologica che individui per ogni elemento una definizione univoca, in modo da non generare incomprensioni o addirittura errate interpretazioni.

Il sistema risulta integrato sia per quanto attiene alla terminologia utilizzata, dove ogni elemento viene definito con un termine univoco anche se citato in analisi eterogenee tra loro, ma soprattutto integrato nel senso che deve racchiudere al suo interno tutte le varie analisi: economica, finanziaria, patrimoniale, controllo di gestione, culturale e sociale, come un unico report generale interdipendente nelle sue parti che determini una informativa completa, analizzando a 360 gradi l'impatto dell'attività imprenditoriale svolta.

Una prima parte del sistema integrato è l'analisi di bilancio, che si propone l'obiettivo di evidenziare le performance economico – finanziarie e l'analisi della solidità patrimoniale.

[9] BERGAMIN BARBATO MARIA, Programmazione e controllo in un'ottica strategica, Utet, 1991, Pag. 139.
[10] Cfr. BERGAMIN BARBATO MARIA, Programmazione e controllo in un'ottica strategica, Utet, 1991, Pag. 59 e 60.

L'analisi economica mira a individuare come si è creato il reddito d'esercizio, analizzando a fondo le motivazioni che hanno portato al raggiungimento di un determinato risultato, sia esso positivo o negativo. In secondo luogo è analizzata la situazione patrimoniale, volta a constatare la consistenza del patrimonio, ed infine si analizza la situazione finanziaria dinamica. Al fine di dare un giudizio puntuale e attendibile, l'analista non può basarsi sui documenti di un solo anno in quanto non è possibile avere una chiara visione degli andamenti delle performance. È opportuno quindi ampliare il monitoraggio a più bilanci, di periodi consecutivi, antecedenti a quello in esame. I principali limiti di questa analisi sono riconducibili alla visione unitaria dell'azienda e alla tipologia di dati che vengono elaborati, ovvero di tipo consuntivo. Le necessità del management sono tra le altre anche quelle di individuare come singoli componenti del processo produttivo aziendale impattino sul risultato economico, per far ciò occorre affiancare all'analisi economico-finanziaria anche il controllo di gestione, che permette di programmare come operativamente l'azienda deve muoversi per raggiungere determinati livelli produttivi e di reddito effettuando scelte strategiche su cosa e come produrre, su quali prodotti è bene spingere sul mercato, su scelte di make or buy, su accettazione di nuove commesse, ecc. L'analisi dei dati consuntivi, nel controllo di gestione, permette anche di individuare il raggiungimento di efficienza ed efficacia e di ricavare scostamenti tra quanto programmato e quanto conseguito. In questo modo l'imprenditore può individuare eventuali cause di perdita d'inefficienza ed attuare metodi correttivi alla strategia produttiva.

Riassumendo il percorso logico e di collegamento tra queste due analisi possiamo indicare come il management, al fine di assumere decisioni volte al miglioramento delle performance, debba, una volta programmata la produzione, analizzare inefficienze produttive attraverso il controllo di gestione e andamento delle performance aziendali nella sua interezza tramite l'analisi di bilancio. Una volta ottenute tutte queste informazioni il management può migliorare la strategia per i periodi successivi.

"L'integrazione informativa fa riferimento alla capacità del sistema di reporting di individuare un insieme di indicatori, sia del valore generato, sia di determinanti del valore, capaci di rappresentare adeguatamente le performance di ciascuna area critica individuata. Tale prospettiva si focalizza, in particolare, sulla definizione delle caratteristiche e degli attributi delle misure, sulla loro tipologia e sulle relazioni tra i diversi indicatori."[11]

[11] PISTONI A., SONGINI L., Reporting e valore, Misurazione delle performance aziendali, Egea, Milano, 2002, Pag. 159.

L’esigenza informativa tuttavia non si limita al solo profitto. L’impresa è una realtà calata all’interno di un ambiente sociale di riferimento, dove il profitto non è l’unico elemento chiave. Diventa essenziale per la vita aziendale guardare anche all’immagine sociale della realtà imprenditoriale, dove un insieme di stakeholders richiede informazioni circa l’impatto che l’attività aziendale ha nei confronti dei loro interessi. Diventa quindi essenziale per il management monitorare le performance sociali aziendali evidenziando soprattutto come il valore creato sia distribuito tra i vari stakeholders. Occorre quindi affiancare all’analisi di bilancio e al controllo di gestione un report sociale che metta in luce i vari aspetti che determinano il rapporto dell’azienda con i terzi.

Un ultimo aspetto decisivo per l’attività aziendale è quella di monitorare la coerenza culturale aziendale, se conforme ai piani di business tracciati dai manager, determinante per l’operare dei componenti del sistema azienda.

Queste quattro analisi devono essere condotte in maniera univoca, integrata, coerente. Per questo motivo la soluzione è la creazione del sistema multintegrato, come esigenza informativa strategica del management, come mezzo di supporto decisionale, creato per un'informativa chiara e puntuale che analizzi tutti gli aspetti rilevanti della gestione imprenditoriale. Il concetto di sistema multintegrato non è volto solo a mettere assieme queste quattro analisi con un sistema terminologico coerente, ma è un concetto che va oltre l’output prodotto, focalizzandosi su come l’interdipendenza e i collegamenti di queste analisi implichino la creazione di un sistema unico.

Il punto di partenza per l’attuazione dell’analisi è quello di prendere in considerazione gli elementi informativi che ci vengono consegnati dalla contabilità generale, ovvero il bilancio d’esercizio, composto da conto economico e stato patrimoniale. Questi documenti racchiudono in sé gli scambi con i terzi, operazioni quindi esterne di gestione. Il tutto è documentato e quindi i valori che vengono imputati attraverso il sistema contabile evidenziano un reddito prodotto ed una consistenza patrimoniale apparentemente oggettiva. Tuttavia nel momento in cui il bilancio è redatto occorre includere, nel rispetto del principio di competenza, la valutazione di operazioni in corso, non ancora concluse, operazioni di rettifica di scambio e valutazioni di fine esercizio. Queste ultime operazioni appena descritte sono di carattere interno e obbligano i redattori dei documenti a valutare le poste in oggetto attraverso metodi soggettivi.

Seppur i principi di redazione del bilancio indicati nell’articolo 2423 c.c indica: “*Gli amministratori devono redigere il bilancio di esercizio, costituito dallo stato patrimoniale, dal conto*

*economico e dalla nota integrativa. Il bilancio deve essere redatto con chiarezza e deve rappresentare in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria della società e il risultato economico dell'esercizio […]"***,** la presenza di valutazioni soggettive all'interno dei documenti può spingere a valutazioni "di convenienza" e, Se cosi fosse, i documenti di partenza per l'analisi economico finanziari rappresenterebbero una valutazione sommariamente veritiera e corretta. Si giunge ovviamente alla conclusione che se si analizzano dati che non rappresentano in maniera più possibile oggettiva la realtà aziendale ci si trova a trarre delle conclusioni fondate su un sistema informativo errato.

Ancor più problematica è la situazione in cui nemmeno i fatti esterni siano registrati nella loro interezza. Molto spesso capita, soprattutto in realtà imprenditoriali medio - piccole che l'evasione fiscale porti a condurre parte dell'attività aziendale celandosi all'obbligo del pagamento d'imposte. È ovvio che in contabilità generale non sarà presente traccia di queste operazioni e, di conseguenza, i documenti elaborati dalla contabilità generale non saranno veritieri e corretti. Tuttavia è opportuno rilevare come questo approccio partirebbe da una violazione di una disposizione di legge e si valuterebbe un bilancio illegittimo il che porterebbe alla conseguente invalidità della delibera assembleare volta ad approvarlo. Lo scopo di quest'analisi non è quello di verificare le motivazioni che portano alla creazione di un bilancio illegittimo, tuttavia è opportuno sottolineare il pericolo di sottoporre ad analisi dati non veritieri.

1.2 L'impresa non produce solo reddito: l'impatto sociale dell'attività d'impresa. Cenni introduttivi.

L'attività aziendale ha un impatto nella realtà all'interno della quale è calata. Tutta una serie di portatori d'interesse si vedono in costante interdipendenza con l'impresa e per questo motivo gli imprenditori non devono focalizzarsi solamente sul rendimento economico ma occorre anche individuare la posizione sociale che ricopre la realtà, valutando le conseguenze delle scelte strategiche su tutti i portatori di interesse.

"se non ci si limita, pertanto, al punto di vista degli stakeholder, ma si considera, piuttosto, il più ampio gruppo di stakeholder, si deve ampliare la nozione di produzione di valore per includere sia il valore sociale sia il valore ambientale che definiscono la più ampia nozione di produzione di valore sostenibile. In quest'ottica, le imprese devono definire un sistema di obiettivi focalizzati sullo sviluppo aziendale sostenibile e tendere ad una crescita multidimensionale che – considerato tanto la dimensione economico-finanziaria, quanto la sociale e l'ambientale – sia fondata sulla trasparenza, sulla ricerca ed il mantenimento della reputa-

zione e su un costante dialogo con gli stakeholder, oltre che su una politica di Ricerca e Sviluppo e di Knowledge Management"[12]

I vari interlocutori possono influenzare in modo rilevante anche le performance economiche aziendali; una buona immagine dell'azienda non deve essere interpretata come una mera veste che l'azienda indossa, ma come un obiettivo essenziale volto ad evitare azioni di ostacolo alla nostra attività di business che alcuni portatori di interesse potrebbero attuare qualora l'impatto delle nostre politiche leda i loro interessi. È sempre più frequente che la società civile o organizzazioni internazionali intraprendano azioni volte ad impattare negativamente sull'attività aziendale. Azioni di boicottaggio da parte dei consumatori o azioni di protesta da parte di gruppi di consumatori sono oramai diffuse. *"Per stakeholder si intendono quelle entità o persone che si può ragionevolmente prevedere siano interessate in modo significativo alle attività, ai prodotti e/o ai servizi dell'impresa, le cui azioni influenzano la capacità dell'impresa di implementare le proprie strategie e raggiungere i propri obiettivi. […] Gli stakeholders possono comprendere sia coloro che "investono" nell'impresa (ad esempio, dipendenti, azionisti, fornitori), sia coloro che hanno altri tipi di rapporti con l'impresa (ad esempio, soggetti vulnerabili nella comunità locale, società civile)"* [13]

Per tutti i motivi sopra indicati, è necessario allegare ai normali documenti di bilancio report sociale volti a integrare l'informativa a supporto del management per prendere le decisioni, non trascurando nessun aspetto di quelli sopra analizzati.

[12] MELLA PIETRO, VELO DARIO, Creazione di valore, corporate governance e informativa societaria, Giuffrè, Milano, 2007, pag. IX.

[13] LENOCI F. Nuovo Bilancio Integrato, terminale di comunicazione finanziaria, sul business e sulla sostenibilità, IPSOAS, Assago (MI), 2014, pag. 207.

PARTE 1 Analisi economico-finanziaria

Capitolo 2 - la riclassificazione dello stato patrimoniale e del conto economico

2.1 Introduzione

Il sistema contabile aziendale prevede come finalità principale l'adempimento delle imposizioni legislative circa la creazione del bilancio di esercizio. Gli schemi di classificazione in questo caso sono imposti dalla legge, secondo gli articoli 2424 cc per quanto riguarda lo stato patrimoniale e 2425cc per quanto attiene al conto economico. Le disposizioni di legge implicano anche la necessità di completare l'informativa di bilancio con la predisposizione della nota integrativa, la cui redazione è regolata dall'art 2427 e la relazione della gestione. La funzione di questo schema classificatorio *"[…] è orientato ad uno scopo ben definito: di rendere il conto a tutti coloro che hanno diritto o interesse ad essere informati sull'andamento della gestione. […] Non è detto, pertanto, che una tale struttura sia coerente con lo scopo dell'"analisi di gestione": questa, infatti, presenta esigenze sensibilmente diverse da quelle che sono relative alla resa dei conti. Da ciò risulta che: il bilancio-rendiconto non è adatto, così com'è, ad essere utilizzato per l'analisi della gestione aziendale. È necessaria, perciò, un'operazione di ristrutturazione del bilancio: per assegnargli una nuova struttura, cioè per convertire la struttura finalizzata alla resa dei conti nella struttura finalizzata all'analisi. Una tale operazione è più frequentemente nota, nel linguaggio corrente, con il nome di riclassificazione di bilancio."* [14] *"Per ricondurre i dati di bilancio civilistico ad una uniformità tale da rendere i dati confrontabili nel tempo è necessario procedere alla riclassificazione degli stessi: in tal modo risulterà anche più immediato il calcolo dei tradizionali indici di business (ROE, ROI, ROA, ROS)."*[15] I dati contenuti nel bilancio di esercizio devono essere rielaborati in schemi differenti a seconda della finalità di analisi dei dati stessi.

"Le voci di bilancio, al fine di aumentare le informazioni ritraibili dal bilancio stesso, vanno riproposte in raggruppamenti sintetici omogenei rispetto a determinati criteri. I dati dello stato patrimoniale vengono di norma riproposti in modo da evidenziare le attività, al netto delle poste rettificative di natura contabile, secondo la liquidità degli impieghi (correnti, non correnti) o la loro destinazione economica (disponibilità e immobilizzazioni) o secondo la durata di utilizzo (capitale circolante o capitale fisso) e le passività in relazione alla provenienza (mezzi interni e mezzi esterni; questi ultimi: mezzi propri e mezzi terzi) e al grado di esigibilità (indebitamento a breve e capitali a medio lungo termine o permanenti). I dati del conto

[14] CARAMIELLO C. Indici di bilancio, strumenti per l'analisi della gestione aziendale, Giuffrè editore, Milano, 1993, Pag. 13 e 14.

[15] MONICI V., SIMONE A., Bilancio "di sostenibilità" e civilistico per una visione completa dell'azienda, Amministrazione & Finanza, n° 22/2003, Pag. 25.

economico, già strutturati in forma progressiva, sono rielaborati in modo da distinguere le varie aree aziendali (operativa, finanziaria, tributaria, straordinaria) e di ottenere risultati parziali ritenuti particolarmente importanti per fornire informazioni di dettaglio sulla realtà aziendale."[16]

Nella definizione degli schemi più opportuni da utilizzare occorre porre attenzione anche al dettaglio che è proposto dalla struttura di riferimento. In un sistema integrato di bilancio bisogna proporre uno schema di estremo dettaglio, che permetta, una volta predisposto e assemblato, di ricavare tutti i dati di cui il management ha bisogno per il calcolo degli indicatori di riferimento. Tuttavia il tempo necessario per la creazione è direttamente proporzionale a quanto analitico sarà lo schema riclassificatorio e tempo significa costo. Una riaggregazione dei valori di bilancio troppo generale potrebbe non permettere l'identificazione di tutte le problematiche attinenti l'attività svolta, comportando una perdita di tempo in fase di calcolo dei quozienti in quanto i dati che servono per calcolarli non vengono immediatamente proposti dallo schema.

Per fare la riclassificazione occorrono tutta una serie di informazioni aggiuntive che non sono reperibili dallo schema del codice civile. Per eseguire una analisi puntuale ed una riclassificazione adeguata bisogna conoscere come le varie poste del conto economico sono composte in modo da collocarle nell'aggregato più idoneo. Appare logico come questa operazione possa essere effettuata solo da un analista interno, consapevole di come il bilancio di esercizio sia stato creato e a conoscenza di come i vari aggregati sono composti. Alcuni stakeholders tuttavia si trovano in deficit informativo, in quanto gli unici dati a loro disposizione sono quelli depositati presso il registro delle imprese. Occorre quindi fare una serie di approssimazioni e semplificazioni, e porre la massima attenzione durante l'analisi, tenendo conto che i giudizi presi sono basati su dati non precisi.

[16] FACCHINETTI I. Analisi di bilancio, metodologie, procedure e casi di analisi per margini, indici e flussi, sesta edizione, il Sole 24 ore, Milano, 2006, Pag. 63.

2.2 Riclassificazione dello stato patrimoniale

2.2.1 Riclassificazione dello stato patrimoniale secondo il criterio finanziario

Come indicato nel paragrafo precedente, l'analisi del bilancio aziendale, richiede una preventiva riclassificazione del documento stesso al fine di incrementarne il contenuti informativo. È stato inoltre indicato come esistano vari tipi di riclassificazione che possono variare a seconda delle necessità informative che l'analista richiede.

Una prima riclassificazione ci viene proposta da Caramiello, denominata *riclassificazione razionale*, nella quale viene indicato come la distinzione presente nella classica configurazione dello stato patrimoniale sia impostata con una definizione generale secondo cui gli impieghi non a breve si trasformeranno in liquidità oltre l'anno e prendono il nome di immobilizzazioni mentre gli impieghi a breve, denominati disponibilità, ritornano liquidi entro l'anno. Tuttavia non è detto che necessariamente la classificazione di un elemento in una delle due categorie rimanga tale in qualsiasi caso. Prendendo ad esempio le disponibilità, composte da fattori produttivi, prodotti e crediti di regolamento, sono direttamente imputabili alla categoria sopracitata. Potrebbe succedere che ad esempio una parte dei fattori produttivi venga acquisita per essere impiegata oltre l'esercizio di riferimento, che i prodotti siano obsoleti ed è improbabile che verranno venduti entro l'esercizio successivo oppure che parte dei crediti verso clienti sicuramente scadranno oltre un anno dalla redazione di bilancio. Questi esempi indicano come *"tipicamente essi determinano impieghi a breve, liquidabili, cioè nell'ambito del periodo amministrativo. Non mancano, tuttavia, casi nei quali suddetti impieghi determinano un ritorno monetario oltre al limite convenzionale del periodo amministrativo: in questo caso tali impieghi cessano di essere a breve per assumere la configurazione di impieghi non a breve."*[17] Ragionamento analogo può essere fatto per le immobilizzazioni che si trasformeranno in liquidità entro l'esercizio. Esse dovranno essere ricomprese tra le disponibilità.

Alla diffusa classificazione delle immobilizzazioni in tecniche, finanziarie, commerciali e numerarie, l'autore individua un'ulteriore categoria denominata disponibilità immobilizzate.

[17] CARAMIELLO C. Indici di bilancio, strumenti per l'analisi della gestione aziendale, Giuffrè editore, Milano, 1993, Pag. 29.

Per quanto riguarda l'attivo disponibile, normalmente suddiviso in disponibilità tecniche di esercizio, finanziarie, commerciali e numerarie si affianca la categoria delle immobilizzazioni disponibili.[18]

Partendo da questo schema riclassificatorio comprendiamo che la distinzione tra immobilizzazioni e disponibilità è basata sul fattore tempo. Uno schema più dettagliato è quello dello *stato patrimoniale riclassificato secondo il criterio finanziario* che distingue anch'esso i suoi elementi secondo il tempo che intercorre tra la manifestazione economica o finanziaria e la successiva trasformazione in liquidità. Lo schema proposto indica come *"nella sezione di sinistra (impieghi) le attività (al netto dei relativi fondi rettificativi) esprimono le attuali forme di impiego di risorse finanziarie, delle quali ci si aspetta per il futuro un ritorno, con diverse rapidità, in forma liquida; nella sezione di destra (fonti) il patrimonio netto e le passività esprimono le fonti di finanziamento utilizzate per far fronte agli attuali fabbisogni, per le quali si determina nel futuro la necessità, più o meno prossima di rimborso."* [19] Le tempistiche di riferimento per la conversione in liquidità sono a breve (entro quindi i 12 mesi) e a medio-lungo periodo (superiore i 12 mesi). Otterremo così impieghi a breve e impieghi a medio-lungo termine, fonti a breve e a medio lungo termine. *"La "riclassificazione finanziaria" dei valori patrimoniali tende ad individuare le componenti del capitale investito, distinguendole secondo la loro diversa "trasformabilità in denaro", cioè secondo la loro attitudine a tornare in forma liquida."*[20] Basandoci su questa definizione si può ritenere che questo schema riclassificatorio sia il più utile e funzionale per eseguire l'analisi di bilancio.

Ora verranno analizzati una serie di schemi, sempre riclassificati secondo la logica funzionale, proposti da diversi autori e composti da strutture pur sempre coerenti con i principi base della rielaborazione finanziaria, che differiscono però nell'analiticità di classificazione dei dati.

Secondo lo schema riclassificatorio proposto da Marcon C.[21] gli impieghi vengono classificati in base al grado di liquidità mentre per quanto riguarda le fonti esse vengono classificate in base all'esigibilità, ossia in base alla scadenza degli elementi. Lo schema, a sezioni contrap-

[18] Cfr. CARAMIELLO C. Indici di bilancio, strumenti per l'analisi della gestione aziendale, Giuffrè editore, Milano, 1993, Pag. da 27 a 31.
[19] SOSTERO U., FERRARESE P., MANCIN M., MARCON C., Elementi di bilancio e di analisi economico-finanziaria, Cafoscarina, 2011, pag. 23.
[20] FERRERO G., DEZZANI F., PISONI P., PUDDU L., Le analisi di bilancio, indici e flussi, seconda edizione, Giuffrè, Milano, 1998, Pag. 155.
[21] Riferimento all'opera SOSTERO U., FERRARESE P., MANCIN M., MARCON C., Elementi di bilancio e di analisi economico-finanziaria, Cafoscarina, Venezia, 2011, capitolo IV.

poste, identifica le voci in base al progressivo allungamento dei termini di esigibilità/liquidità. L'attivo è diviso in due macro aggregati, ***attivo corrente*** ed ***attivo immobilizzato***, i componenti del primo diverranno liquidità entro l'anno, i secondi oltre. L'attivo corrente è poi suddiviso in *disponibilità liquide*, ossia denaro in cassa, conti correnti e assegni presenti in azienda, *attività finanziarie a breve o non immobilizzate*, composto da titoli e partecipazioni prontamente liquidabili, *crediti a breve*, al netto del relativo fondo ammortamento e *rimanenze*. Va precisato che qualora alcune poste, pur riconducibili alle categorie sopradescritte, abbiano liquidità superiore ai dodici mesi, esse ricadranno nelle immobilizzazioni e non nell'attivo circolante: è il caso, ad esempio, delle scorte di magazzino obsolete che non verranno vendute entro l'esercizio successivo.

L'*attivo immobilizzato* si divide in *immobilizzazioni finanziarie, immobilizzazioni materiali ed immateriali,* esse vanno imputate ovviamente al netto dei fondi ammortamento in quanto le quote già ammortizzate vengono considerate come già "monetizzate" attraverso i ricavi di vendita conseguiti.

Per quanto riguarda il passivo vengono classificate, secondo esigibilità decrescente, in: passivo corrente, che racchiude al tuo interno passività di vario genere (tributarie, finanziarie, non caratteristiche) che hanno esigibilità entro i dodici mesi; il passivo consolidato con poste dello stesso genere ma con esigibilità superiore ai 12 mesi; patrimonio netto *"che è una fonte di finanziamento a scadenza virtualmente illimitata, dal momento che persiste fintanto che esiste l'azienda e deve essere rimborsato solo in caso di liquidazione dell'impresa (ad eccezione degli eventuali rimborsi di capitale effettuati a favore dei soci nell'arco della vita dell'impresa)."*[22] I primi due aggregati evidenziano fonti di finanziamento provenienti da terzi mentre il patrimonio netto racchiude in sè capitale sociale, riserve di capitale e utile e risultati d'esercizio.

[22] SOSTERO U., FERRARESE P., MANCIN M., MARCON C., Elementi di bilancio e di analisi economico-finanziaria, Cafoscarina, Venezia, 2011, Pag. 177.

	IMPIEGHI		FONTI
	Cassa		Debiti verso fornitori
	Banca c/c attivo		Debiti verso banche a breve termine
A)	**Disponibilità liquide**		Debiti tributari
			Debiti diversi a breve termine
	Titoli quotati		Fondo garanzia prodotti (quota a breve)
	Partecipazioni quotate		Trattamento di fine rapporto (quota a breve)
B)	**Attività finanziarie a breve**		Mutui passivi (quota a breve)
			Ratei e risconti passivi (a breve)
	Crediti verso clienti (al netto del fondo svalutazione)	A)	**PASSIVO CORRENTE**
	Crediti diversi a breve termine		
	Ratei e risconti attivi (a breve)		
C)	**Crediti a breve**		
			Mutui Passivi (quota a lungo termine)
	Rimanenze di materie prime		Trattamento di fine rapporto (quota a lungo termine)
	Rimanenze di prodotti in corso di lavorazione		Fondo Imposte
	Rimanenze di prodotti finiti		Fondo garanzia prodotti (quota a lungo termine)
D)	**Rimanenze**		Altri debiti a lungo termine
		B)	**PASSIVO CONSOLIDATO**
E)	**ATTIVO CORRENTE**		
	(= A + B + C + D)		
		C)	**MEZZI DI TERZI (A + B)**
	Titoli non quotati		
	Partecipazioni non quotate		
	Crediti a lungo termine		Capitale sociale
F)	**Immobilizzazioni Finanziarie**		Riserve
			Utili di esercizi precedenti
	Terreni e fabbricati (al netto del fondo ammortamento)		Utile d'esercizio
	Impianti e macchinari (al netto del fondo ammortamento)	D)	**PATRIMONIO NETTO**
	Mobili e arredi (al netto del fondo ammortamento)		
	Altre immobilizzazioni materiali nette		
G)	**Immobilizzazioni Materiali**		
	Marchi (al netto del fondo ammortamento)		
	Brevetti (al netto del fondo ammortamento)		
	Altre immobilizzazioni immateriali nette		
H)	**Immobilizzazioni immateriali**		
I)	**ATTIVO IMMOBILIZZATO**		
	(= F + G + H)		
	ATTIVO NETTO (= D + I)		**PASSIVO E PATRIMONIO NETTO**
	(TOTALE IMPIEGHI)		**(= C + D) (o TOTALE FONTI)**

Figura 1 esempio di Stato patrimoniale in forma finanziaria (SOSTERO U., FERRARESE P., MANCIN M., MARCON C., Elementi di bilancio e di analisi economico-finanziaria, Cafoscarina,Venezia, 2011, pag 173.)

L'esemplificazione riportata ci illustra come le voci più importanti sono rielaborate secondo il criterio finanziario. Tuttavia questa impostazione riclassificatoria, seppur coerente nella sua costruzione e in linea con i principi sottostanti alla creazione, non evidenzia alcun risultato intermedio, essenziale in un sistema integrato di bilancio. All'interno dell'attivo sono distinte le varie voci in base alla liquidità ma non troviamo distinzione tra dati che si differenziano per il loro collegamento all'attività operativa aziendale. Per esempio all'interno del totale C degli

impieghi, i crediti non vengono distinti in base alla loro origine in commerciali, finanziari, tributati, ecc. Nel calcolo degli indici vedremo come, per un quoziente in particolare (il ROI), avremmo bisogno del capitale investito nella gestione caratteristica. Al fine di calcolare questo elemento gli autori dello schema proposto fino ad ora, individuano una riclassificazione per destinazione che fa emergere l'aggregato evidenziato[23]. Un sistema integrato di bilancio che si pone come obiettivo l'unificazione di più documenti sotto un'univoca denominazione e con flessibilità informativa, perciò, potrebbe trovare questa impostazione scomoda.

Avi M. S. propone uno schema innovativo nel quale si scende ad un livello di dettaglio maggiore, con lo scopo di assolvere all'esigenza informativa del management in un sistema integrato *"se si confronta lo schema riclassificatorio proposto in questo lavoro con altre strutture di riaggregazione delle voci patrimoniali, si potrà notare come la riclassificazione qui utilizzata appaia ben più complessa della maggior parte delle riaggregazioni proposte dalla dottrina/ pratica professionale. La motivazione è da ricercare nella assoluta obbligatorietà di poter contare su microaggregati estremamente analitici la cui identificazione rappresenta uno step necessario affinché il sistema di analisi/programmazione possa dirsi integrato."*[24]

Lo schema di riferimento è il seguente:

[23] L'argomento in dettaglio viene trattano nel paragrafo successivo.
[24] AVI M. S., Management accounting, finance analysis, volume 1, EIF-e.Book, 2012, Pag. 27.

ATTIVO	*PASSIVO*
ATTIVO A BREVE TERMINE	**PASSIVO A BREVE TERMINE**
1. Liquidità immediate **2. Liquidità differite** ***a. Liquidità diff. commerciali*** ***b. Liquidità diff. finanziarie*** ***c. Liquidità diff. tributarie*** ***d. Liquidità diff. non caratteristiche*** **3. Disponibilità** **4. Attivo a breve patrimoniale** **5. Anticipi a fornitori commerciali**	**1. Passivo a breve finanziario** **2. Passivo a breve tributario** **3. Passivo a breve non finanziario**
ATTIVO A LUNGO TERMINE	**PASSIVO A LUNGO TERMINE**
1. Attivo a lungo materiale **2. Attivo a lungo immateriale** **3. Attivo a lungo creditizio** ***a. Att. Cred. Commerciale*** ***b. Att. Cred. Finanziario*** ***c. Att. Cred. Tributario*** ***d. Att. Cred. Non caratteristico*** **4. Attivo a lungo patrimoniale**	**4. Passivo a lungo finanziario** **5. Passivo a lungo tributario** **6. Passivo a lungo non finanziario** **PATRIMONIO NETTO**
Voci a sé stanti	**Voci a sé stanti**
CAPITALE INVESTITO	**TOTALE A PAREGGIO**[25]

Come si può osservare dallo schema l'analisi proposta da Avi M. S., seppur basata sul medesimo criterio finanziario, pone in evidenza alcune poste di rilievo affinché tutti i dati necessari per il calcolo degli indici possano essere disponibili direttamente da questa classificazione.

Per quanto riguarda l'orientamento di altri autori sugli schemi a riclassificazione finanziaria si riportano brevemente alcune configurazioni simili. Caramiello propone ad esempio, su impostazione del modello riclassificatorio razionale in precedenza esposto, una classificazione dove l'attivo fisso viene suddiviso in immobilizzazione tecniche materiali, tecniche immateriali, finanziarie e patrimoniali, indicando in nota come siano presenti anche le disponibilità immobilizzate proposte nello schema razionale[26]. È da notare come vengono distinte dalle immobilizzazioni tecniche e finanziarie le immobilizzazioni patrimoniali, elementi non appartenenti alla gestione tipica aziendale e quindi distinti dalle altre immobilizzazioni.

[25] AVI M. S., Management accounting, finance analysis, volume 1, 2012, EIF-e.Book, Pag. 27.
[26] Cfr. CARAMIELLO C. Indici di bilancio, strumenti per l'analisi della gestione aziendale, Giuffrè editore, Milano, 1993, da Pag. 37 a 39.

Per quanto riguarda l'attivo circolante esso è distinto in disponibilità tecniche, commerciali, finanziarie, numerarie e liquidità. Anche in questo caso è precisato come nell'attivo circolante sono ricomprese anche le immobilizzazioni disponibili.

La parte passiva dello stato patrimoniale è distinta in due macro aree, cioè quella del capitale di rischio, che rappresenta i mezzi propri, e del capitale di credito, ossia le passività. Per quanto riguarda le passività sono distinte in base alla scadenza in passività a breve e passività non a breve.

Si ritiene importante sottolineare che in qualsiasi schema riclassificatorio proposto, le varie poste appartenenti sia all'attivo a lungo che l'attivo a breve vanno riportate al netto dei loro fondi rettificativi. È il caso dei fondi ammortamento e i fondi svalutazione per quanto riguarda le immobilizzazioni e del fondo svalutazione crediti. Altri problemi riclassificatori rilevanti verranno evidenziati nel paragrafo 2.2.3.

Diversi schemi sono proposti da altri autori[27], tuttavia al fine del sistema integrato di bilancio, la classificazione fornita da Avi risulta essere la più funzionale. Con questo non si vuole assolutamente giudicare la bontà o meno delle altre classificazioni ma è stata fatta solo una comparazione tra vari schemi proposti dalla dottrina e individuato il più idoneo per lo scopo di questa ricerca.

2.2.2 Riclassificazione dello stato patrimoniale secondo altri metodi.

Un altro metodo riclassificatorio dello stato patrimoniale è quella basata sulla *destinazione* degli elementi di conto economico e stato patrimoniale. La classificazione fa quindi riferimento alle aree di appartenenza che i vari elementi hanno, ossia all'area caratteristica o extracaratteristica. *"la prima fa riferimento ai risultati delle operazioni attinenti alla produzione di beni e servizi che costituiscono l'area tipica, il core business verso cui si indirizza l'attività dell'impresa; la seconda, pur intimamente collegata alla prima, rappresenta tutte le operazioni attinenti alle altre aree della gestione: investimenti "non-core."*[28] Per quanto riguarda lo stato patrimoniale, lo schema proposto per evidenziare queste due aree è il seguente:

[27] A riguardo si rimanda, a titolo esemplificativo, alle riclassificazioni contenute in FERRERO G., DEZZANI F., PISONI P., PUDDU L., Le analisi di bilancio, indici e flussi, seconda edizione, Giuffrè, Milano, 1998, capitolo 4, in PROVASOLI, VIGANO', Bilancio, valutazione, lettura, analisi, EGEA, Milano, 2007, Pag 375.

[28] SOSTERO U., FERRARESE P., MANCIN M., MARCON C., Elementi di bilancio e di analisi economico-finanziaria, Cafoscarina, Venezia, 2011, Pag. 26.

CAPITALE INVESTITO
Rimanenze Crediti e Ratei e risconti attivi 1. ATTIVO CORRENTE OPERATIVO Debiti verso fornitori Debiti diversi Ratei e risconti passivi 2. PASSIVO CORRENTE OPERATIVO
3. CAPITALE CIRCOLANTE OPERATIVO NETTO (1-2)
Immobilizzazioni Materiali e Immateriali 4. ATTIVO IMMOBILIZZATO OPERATIVO NETTO Debiti a medio-lungo termine operativi TFR 5.PASSIVO CONSOLIDATO OPERATIVO
4. CAPITALE IMMOBILIZZATO OPRATIVO NETTO (4-5)

7. CAPITALE INVESTITO NELLA GESTIONE CARATTERISTICA (3+6)

8. PARTECIPAZIONI "strategiche" (acquisite per un investimento duraturo e connaturate ad uno sviluppo "per linee esterne")

CAPITALE INVESTTO NETTO globale (7+8)

COPERTURE FINANZIARIE (9+10)

PATRIMONIO NETTO

10. INDEBITAMENTO FINANZIARIO NETTO (POSIZIONE FINANZIARIA NETTA) Debiti finanziari a medio-lungo Debiti finanziari a breve (Crediti finanziari) (titoli di partecipazioni non strategiche) (disponibilità liquide)[29]

Questa riclassificazione permette di individuare quali sono le fonti che vengono generate autonomamente dalla gestione caratteristica, distinguendoli dai finanziamenti veri e propri pro-

[29]SOSTERO U., FERRARESE P., MANCIN M., MARCON C., Elementi di bilancio e di analisi economico-finanziaria, Cafoscarina, Venezia, 2011, pag. 28 tabella 1.4.

venienti da terzi o dal capitale proprio. *"dalla riclassificazione dello Stato patrimoniale secondo il criterio funzionale emergono due aggregati fondamentali: 1. Il capitale investito totale (CIN), che rappresenta l'insieme degli investimenti effettuati, nella gestione tipica e accessoria, al netto delle forme "spontanee" o automatiche o naturali di finanziamento[…] 2 la struttura finanziaria, che è composta dal capitale proprio e dai debiti finanziari ad onerosità esplicita derivanti dal sistema bancario e dal mercato dei capitali."*[30] L'elemento di maggior rilievo che è evidenziato da questa riclassificazione è il Capitale circolante operativo netto, che individua, nella sua configurazione, il capitale investito nella gestione caratteristica. Tuttavia, partendo dalla riclassificazione finanziaria descritta nel paragrafo precedente (quella proposta da Avi M. S.) è possibile calcolare questo aggregato con semplici passaggi. La logica sottostante al calcolo proposto riguarda la necessità di depurare il capitale investito degli elementi che non vengono impiegati per lo svolgimento dell'attività tipica dell'azienda. Partendo dal capitale investito totale, occorre eliminare tutte le componenti finanziarie, tributarie, patrimoniali e non caratteristiche per definizione. Riassumendo il percorso in uno schema:

CAPITALE INVESTITO NELLA GESTIONE CARATTERISTICA (CIGC)
CAPITALE INVESTITO TOTALE (BANCA ATTIVA) (LIQUIDITA' DIFFERITE FINANZIARIE) (LIQUIDITA' DIFFERITE TRIBUTARIE) (LIQUIDITA' DIFFERITE NON CARATTERISTICHE PER DEFINIZIONE) (ATTIVO A BREVE PATRIMONIALE) (ATTIVO A LUNGO IMMATERIALE QUALORA NON IMPIEGATO NELL'ATTIVITA' TIPICA) (ATTIVO A LUNGO CREDITIZIO FINANZIARIO) (ATTIVO A LUNGO CREDITIZIO TRIBUTARIO) (ATTIVO A LUNGO CREDITIZIO NON CARATTERISTICO PER DEFINIZIONE) (ATTIVO PATRIMONIALE A LUNGO) (VOCI A SE' STANTI NON CONNESSE AD ATTIVITA' CARATTERISTICA AZIENDALE)
CAPITALE INVESTITO NELLA GESTIONE CARATTERISTICA (CIGC)[31]

Lo schema proposto da Avi M. S. permette quindi con un semplice calcolo matematico di ottenere il capitale investito nella gestione caratteristica senza necessariamente eseguire un'altra riclassificazione di bilancio. In un'ottica di sistema integrato di bilancio si può notare come da

[30] PESCAGLINI A., PERSCAGLINI R., Ragioneria Generale, Contabilità generale, bilancio e analisi di bilancio, 12^ edizione, sezioni giuridiche Simone, 2008, pag. 411.
[31] AVI M. S., Management accounting, finance analysis, volume 1, EIF-e.Book, 2012, Pag. 349.

un'unica riclassificazione possiamo ricavare tutta l'informativa necessaria per le analisi da attuare.

Un altro schema riclassificatorio che la dottrina propone è quella *funzionale. "tale criterio si fonda sul concetto che la solvibilità dell'impresa si regge sulla propria capacità di generare le risorse necessarie e sufficienti, per quantità, qualità e tempo, a far fronte ai propri fabbisogni finanziari."*[32] Per generare queste risorse l'azienda può, attraverso lo svolgimento della sua attività crearle, oppure ricorrere a finanziamenti esterni, di capitale proprio o di debito.

La struttura proposta divide gli impieghi in:

a) Immobilizzazioni, divise in materiali nette, immateriali nette e finanziarie nette;
b) Capitale circolante netto commerciale, che rappresenta un aggregato proveniente dalla gestione tipica, calcolato sottraendo alle attività di esercizio, al netto di eventuali poste di rettifica, le passività di esercizio[33];
c) Disponibilità monetarie nette, determinate sottraendo alle attività finanziarie a breve (cassa e banche, titoli a elevata negoziabilità e crediti finanziari a breve termine) le passività finanziarie a breve (debiti finanziarie a breve termine).

La parte delle fonti è invece divisa in:

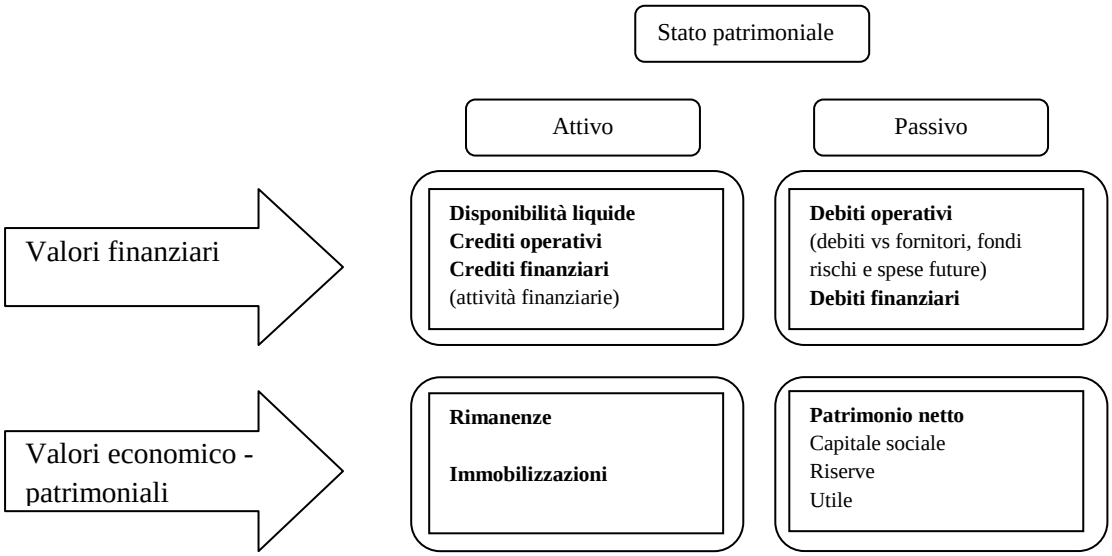
a) Capitale proprio, somma di componenti positivi e negativi del capitale;
b) Debiti finanziari a medio e lungo termine, comprendente debiti finanziari con scadenza oltre 12 mesi.

Questo schema così descritto individua l'esistenza di disponibilità monetarie nette. Qualora le disponibilità finanziarie fossero negative (le passività finanziarie a breve maggiori delle attività finanziarie a breve), al posto di evidenziare le disponibilità monetarie nette all'interno della riclassificazione verrà individuato tra le fonti il *deficit di tesoreria*.[34]

Un altro schema riclassificatorio proposto da Ferrarese P. è quello basato sull'origine dei valori. Lo stato patrimoniale è suddiviso in base alle tipologie di valori inseriti all'interno del bi-

[32] FERRERO G., DEZZANI F., PISONI P., PUDDU L., Le analisi di bilancio, indici e flussi, seconda edizione, Giuffrè, Milano, 1998, Pag. 261.
[33] Cfr. FERRERO G., DEZZANI F., PISONI P., PUDDU L., Le analisi di bilancio, indici e flussi, seconda edizione, Giuffrè, Milano, 1998, Pag. 262.
[34] Cfr. FERRERO G., DEZZANI F., PISONI P., PUDDU L., Le analisi di bilancio, indici e flussi, seconda edizione, Giuffrè, Milano, 1998, Cap. 12.1.

lancio. Vengono così distinti i valori finanziari da quelli economico-patrimoniali. Nello schema sottostante si illustra la struttura:[35]



Altra classificazione proposta sempre dai medesimi autori è quella di riclassificare gli elementi dello stato patrimoniale secondo l'oggettività e la soggettività dei valori. All'interno dei valori oggettivi avremo, tra le attività, le disponibilità liquide, mentre, dal lato delle passività, avremo i debiti operativi e i debiti finanziari.

Per quanto riguarda i valori soggettivi, sono riconducibili nelle attività dello stato patrimoniale le rimanenze, i crediti, le immobilizzazioni e le attività finanziarie mentre tra le passività troviamo i fondi rischi e oneri ed il patrimonio netto.[36]

La nostra analisi ci ha permesso di identificare alcuni dei possibili schemi di riclassificazione per lo stato patrimoniale. Tuttavia per lo scopo che ci si propone, ossia quello di analizzare l'andamento aziendale, lo schema riclassificatorio finanziario è il più idoneo da implementare. Gli altri schemi, pur evidenziando aggregati rilevanti, al fine dell'effettuazione dell'analisi di

[35] Schema di riferimento preso da SOSTERO U., FERRARESE P., MANCIN M., MARCON C., Elementi di bilancio e di analisi economico-finanziaria, Cafoscarina, Venezia, 2011, Pag. 18.
[36] SOSTERO U., FERRARESE P., MANCIN M., MARCON C., Elementi di bilancio e di analisi economico-finanziaria, Cafoscarina, Venezia, 2011, Pag. 21.

bilancio, non risultano idonei. Infine tra gli schemi analizzati si ritiene che quello proposto da Avi M. S. sia il più dettagliato ed il più adatto ad una analisi di bilancio.

2.2.3 Problematiche per la riclassificazione dello stato patrimoniale

Nel processo di riclassificazione degli elementi dello stato patrimoniale si può incorrere in problematiche riguardo il posizionamento dei valori provenienti dalla contabilità generale. È opportuno prestare la massima attenzione poiché può cambiare in modo sostanziale la consistenza degli aggregati presi in considerazione. A titolo esemplificativo possiamo avere collocamenti immediati, come i fondi ammortamento che sono sottratti al valore delle relative immobilizzazioni. Casi più complessi riguardano, ad esempio, gli anticipi da clienti, che sono classificati secondo la seguente logica:

- *"Anticipi da clienti connessi a contratti a buon termine in cui il prodotto oggetto di acconti è un bene fisico: detrazione dalle disponibilità;*
- *Anticipi da clienti connessi a contratti a buon termine in cui il prodotto oggetto di acconti è un servizio: voce a se stante in avere dello stato patrimoniale riclassificato;*
- *Anticipi da clienti connessi a contratti potenzialmente oggetto di risoluzione/ rescissione in connessione ai quali non vi è obbligo di restituzione: voce a se stante in avere dello stato patrimoniale riclassificato;*
- *Anticipi da clienti connessi a contratti potenzialmente oggetto di risoluzione / rescissione in connessione ai quali vi è obbligo di restituzione: passivo a breve non finanziario, se la restituzione deve avvenire entro 12 mesi, passivo a lungo non finanziario nelle altre ipotesi."*[37]

Possiamo notare come la riclassificazione trova problemi collocativi delle varie poste, motivo in più per cui un analista esterno, all'oscuro di tutti questi elementi informativi a supporto della riclassificazione, non sia in grado autonomamente di creare un sistema informativo preciso, rischiando di prendere decisioni sbagliate in quanto basate su dati approssimativi.

[37] AVI M. S., Management accounting, finance analysis, volume 1, EIF-e.Book, 2012, Pag. 39.

La problematica qui riportata assume una connotazione molto vasta e non è lo scopo dell'elaborato analizzare a fondo ogni caso di dubbio posizionamento e le varie linee di pensiero su come collocare i valori. Per approfondimenti si rimanda ad altri testi.[38]

[38] Per approfondire l'argomento si rimanda ad: AVI M. S., Management accounting, finance analysis, volume 1, EIF-e.Book, 2012, Pag. 30 e seguenti; FACCHINETTI I. Analisi di bilancio, metodologie, procedure e casi di analisi per margini, indici e flussi, sesta edizione, Il Sole 24 ore, Milano, 2006, Pag. 67 e 68.

2.4 Riclassificazione del conto economico

2.4.1 Riclassificazione del conto economico a costo del venduto

Come indicato per lo stato patrimoniale, anche per il conto economico occorre attuare una riclassificazione dell'output della contabilità generale in modo da incrementarne il potere informativo. *"La riclassificazione del conto economico può essere fatta secondo diversi criteri, a seconda dei risultati informativi che si vogliono ottenere. La riclassificazione del conto economico è sempre fata utilizzando la forma progressiva, per evidenziare i risultati intermedi che interessano l'analisi."*[39]

Un tipo di riclassificazione attuabile è quella a costo del venduto. *"Il riclassificato a ricavi netti e costo del venduto evidenzia il contributo che le diverse gestioni hanno dato alla formazione del risultato d'esercizio."*[40] È chiaro che l'obiettivo d'indagine che si pone l'analisi per margini e l'analisi per indici sia quella di identificare a pieno le motivazioni che hanno portato alla creazione di un determinato risultato d'esercizio, sia esso positivo o negativo. *"Le analisi di situazione economica perseguono l'obiettivo di pervenire alla formulazione di giudizi sulla redditività della gestione, intesa come "caratteristica attitudinale dell'impresa". Infatti, l'attitudine dell'impresa a svolgere durevolmente la propria attività presuppone una gestione che, almeno tendenzialmente, si profili economica, nel senso di una stabilizzata attitudine a remunerare congruamente, secondo le condizioni di mercato, tutti i fattori produttivi che utilizza.*"[41] L'utilizzo di questo schema sembra quindi un elemento fondamentale per attuare un'efficiente analisi di bilancio, soprattutto perche è l'unica in grado di fornire aggregati intermedi significativi. Come per lo schema di riclassificazione dello stato patrimoniale secondo il criterio finanziario, anche per il conto economico esistono vari livelli di analiticità.

Un primo schema analizzato è quello di Marcon C.[42] Da quanto descritto dall'autore viene evidenziata la necessità di riclassificare il conto economico secondo lo schema "a ricavi e costi del venduto" per focalizzarsi sul momento della vendita piuttosto che sulla produzione. Il processo aggregativo mette a confronto i ricavi di vendita e il costo del venduto, ottenendo così il risultato operativo della gestione caratteristica. La differenza tra schemi classificatori che si

[39] FACCHINETTI I. Analisi di bilancio, metodologie, procedure e casi di analisi per margini, indici e flussi, sesta edizione, Il Sole 24 ore, Milano, 2006, Pag. 79.
[40] PROVASOLI, VIGANO', Bilancio, valutazione, lettura, analisi, EGEA, Milano, 2007, Pag. 380.
[41] FERRERO G., DEZZANI F., PISONI P., PUDDU L., Le analisi di bilancio, indici e flussi, seconda edizione, Giuffrè, Milano, 1998, Pag. 167.
[42] SOSTERO U., FERRARESE P., MANCIN M., MARCON C., Elementi di bilancio e di analisi economico-finanziaria, Cafoscarina, Venezia, 2011, Capitolo 4, Pag. 221.

concentrano sulla produzione più che sul venduto, sta né fatto che *"la variazione dei beni che sono stati oggetto di trasformazione fisico tecnica e gli incrementi di immobilizzazioni per lavori interni, anziché essere considerati all'interno del valore della produzione ottenuta, vengono portati in riduzione dei complessivi costi di produzione, in modo da enucleare i soli costi operativi che hanno generato il fatturato."*[43] Lo schema di riferimento è il seguente:

1.	RICAVI NETTI DI VENDITA
a)	Acquisti netti di materie e di merci
b)	Variazione delle rimanenze di materie e merci
c)	Spese per prestazioni di servizi
d)	Canoni di locazione
e)	Costo del personale
f)	Ammortamenti e svalutazioni immobilizzazioni materiali e immateriali
g)	Accantonamenti per rischi e oneri futuri
h)	Variazione delle rimanenze di prodotti finiti e prodotti in corso di lavorazione
i)	Valore dei lavori interni
2.	COSTO DEL VENDUTO (a +/- b + c + d + e + f + g +/- h - i)
3.	**REDDITO OPERATIVO DELLA GESTIONE CARATTERISTICA (1-2)**
4.	PROVENTI NETTI DA PARTECIPAZIONI "STRATEGICHE"
5.	ALTRI PROVENTI NETTI
6.	ONERI FINANZIARI
7.	RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (3 + 4 + 5 - 6)
8.	IMPOSTE SUL REDDITO
9.	**REDDITO NETTO (7-8)**[44]

Possiamo notare come non vi sia una distinzione precisa tra le varie aree della gestione. Escludendo la prima parte, unicamente dedicata alla gestione caratteristica, possiamo notare tra gli altri aggregati un insieme di altri componenti, non distinti per gestione patrimoniale, finanziaria e accessoria. In sede di analisi di bilancio questi aggregati potrebbero essere indica-

[43] SOSTERO U., FERRARESE P., MANCIN M., MARCON C., Elementi di bilancio e di analisi economico-finanziaria, Cafoscarina, Venezia, 2011, Pag. 221.

[44] Fonte tabella: [44] SOSTERO U., FERRARESE P., MANCIN M., MARCON C., Elementi di bilancio e di analisi economico-finanziaria, Cafoscarina, Venezia, 2011, Pag. 222 l'autore specifica: *"risulta preferibile utilizzare tale schema di riclassificazione in quelle realtà aziendali che presentano dei cicli produttivi di breve durata, che producono in serie più che su commessa e soprattutto laddove esiste solo la fase di commercializzazione dei beni acquistati."*

tivi in quanto si riesce a capire quanto queste gestioni hanno impattato sulla produzione del reddito (o perdita) d'esercizio.

L'autore individua come lo schema proposto possa essere potenziato con una serie di informazioni provenienti dalla contabilità analitica. Per quanto riguarda i costi operativi essi possono essere classificati in base alla loro destinazione funzionale, in diretti e indiretti, oppure in fissi e variabili.[45] Questa operazione tuttavia non può essere svolta da tutti i soggetti che effettuano la riclassificazione di bilancio, ma solo da soggetti interni in grado di ottenere un supporto informativo, proveniente dalla contabilità analitica, che esprima con dettaglio tutte le varie componenti di costo. Un soggetto esterno non sarà mai in grado di ottenere una così dettagliata informazione.

Uno schema più analitico del precedente ci viene proposto da Provasoli e Viganò[46]. Gli autori propongono tre differenti modi di disaggregare il costo del venduto:

1) Prima disaggregazione del costo del venduto. Distinzione tra costi fissi e costi variabili: lo schema proposto individua un aggregato rilevante, ossia il margine di contribuzione ai costi fissi. Questo risultato evidenzia quale margine resta per la copertura dei costi fissi, detratti i costi variabili. Il costo del venduto si verrebbe così a comporre:

+	*Ricavi netti delle vendite*
-	*Costo complessivo variabile del venduto*
	= margine di contribuzione ai costi fissi
-	*Costi fissi industriali*
-	*Costi fissi di amministrazione e vendita*
	= reddito operativo della gestione caratteristica

2) Seconda disaggregazione del costo del venduto: il secondo approccio si basa sulla distinzione dei costi industriali, costi di vendita e costi amministrativi, indipendentemente che essi siano fissi o variabili. Lo schema ricavabile da questa impostazione è il seguente:

[45] Cfr. SOSTERO U., FERRARESE P., MANCIN M., MARCON C., Elementi di bilancio e di analisi economico-finanziaria, Cafoscarina, Venezia, 2011, Pag. 223.
[46] PROVASOLI, VIGANO', Bilancio, valutazione, lettura, analisi, EGEA, Milano, 2007, Pag. 378 capitolo 11.3.2.

+	*Ricavi netti delle vendite*
-	*Costi industriali del venduto*
	= Reddito lordo industriale
-	*Costi di vendita*
-	*Costi di amministrazione*
	= reddito operativo della gestione caratteristica

In questo modo è possibile evidenziare come le varie attività che vengono svolte hanno un impatto sulla generazione del reddito operativo della gestione caratteristica.

3) Terza disaggregazione del costo del venduto: evidenzia la relazione tra prodotto ottenuto e prodotto venduto. Lo schema prevede di includere tutti i costi sostenuti per produrre l'output aziendale, indipendentemente dalle quantità vendute, e poi, una volta trovato il costo del prodotto ottenuto, sottraendo o sommando la variazione delle rimanenze di prodotti finiti (ovviamente valutati al costo di produzione), si ottiene il costo del venduto. Sottraendolo ai ricavi netti di vendita si ottiene il reddito operativo della gestione caratteristica.

+	*Costo delle materie prime*
+/-	*Variazione delle rimanenze di materie prime*
+	*Acquisti di servizi*
+	*Costi del personale*
+	*Costi della produzione*
+	*Costi amministrativi e commerciali*
+/-	*Variazione delle rimanenze di semilavorati*
	= costo del prodotto ottenuto
+/-	*Variazione delle rimanenze di prodotti finiti*
	=Costo del venduto

La descrizione riportata dagli autori continua con una classificazione delle aree extra caratteristiche che mettono in rilievo le varie gestioni, ossia la gestione patrimoniale, la gestione finanziaria e la gestione straordinaria. Lo schema da seguire per completare il conto economico riclassificato a costo del venduto è il seguente:

+	*Ricavi netti di vendita*
-	*Costo del venduto*
=	***ROGC***
+	*Reddito della gestione patrimoniale*
+	*Proventi finanziari*
=	***Reddito operativo aziendale***
+/-	*Oneri finanziari*
+	*Componenti straordinari*
=	***Reddito ante imposte***
-	*Imposte sul reddito*
=	***Reddito netto***

L'impostazione proposta da Provasoli e Viganò è più analitica e assolve l'esigenza informativa di conoscere l'apporto di ogni singola gestione al reddito operativo. Per quanto riguarda il metodo di rappresentazione del costo del venduto si ritiene che l'informativa che ci viene consegnata dal primo metodo sia corretta ma in un sistema di bilancio integrato otteniamo già questa informazione in sede di controllo di gestione. L'aggregato del margine di contribuzione deve essere utilizzato ai fini decisionali in fase di programmazione. Inoltre il suo significato è limitato poiché non vengono distinte le varie linee produttive e non possono essere prese scelte strategiche. Il terzo schema propone il costo del venduto includendo al suo interno anche i costi amministrativi e commerciali, ottenendo un totale che, posto nella riclassificazione, non ci permette di individuare l'impatto delle varie attività sul reddito operativo della gestione caratteristica. Il secondo metodo invece è il più adatto all'analisi reddituale in quanto distingue le varie attività. Uno schema che racchiude assieme sia la distinzione del costo del venduto in base alle attività, sia la distinzione dei costi extracaratteristici tra le varie gestioni, è lo schema proposto da Avi M. S.

Per la quantificazione del costo del venduto viene indicato che, come primo step, è opportuno calcolare i costo del prodotto finito, in quanto le spese contabilizzate sono relative a quanto l'azienda ha prodotto e non in base a quanto è stato venduto. Per trasformare l'aggregato in cost of sale si aggiungono (o tolgono) le variazioni delle rimanenze di prodotti finiti e i movimenti intervenuti nelle rimanenze di merci.

COST OF SALE (COSTO DEL PRODOTTO VENDUTO)
Consumi di materie prime
Consumi di materie sussidiarie
Consumi di semilavorati di acquisto
Ammortamenti produttivi
Salari produttivi
Tfr produttivi
Altri costi industriali
+ rimanenze iniziali Prodotti in corso
- rimanenze finali Prodotti in corso
+ rimanenze iniziali di semilavorati di produzione
- Rimanenze finali di semilavorati di produzione
COSTO DEL PRODOTTO FINITO
+ rimanenze iniziali di prodotti finiti
- rimanenze finali di prodotto finito
+ rimanenze iniziali di merci
+ acquisto di merci
COSTO DEL PRODOTTO VENDUTO (COST OF SALES)[47]

Per quanto riguarda la riclassificazione del conto economico quella proposta vede un primo totale, chiamato Gross Profit, generato dalla differenza tra ricavi caratteristici e costo del venduto. Poi vengono evidenziate le varie attività, ossia i costi riguardanti la funzione amministrativa, i costi commerciali, costi di ricerca e sviluppo e overhead cost, sottraendo dal Gross Profit questi costi si ottiene il reddito operativo della gestione caratteristica. Da qui sono aggiunti e sottratti risultati positivi o negativi delle gestioni patrimoniali, finanziarie e non caratteristiche per definizione.

[47] AVI M. S., Management accounting, finance analysis, volume 1, EIF-e.Book, 2012, Pag. 106.

Caratteristico
Ricavi caratteristici
(costo del venduto (cost of sales)
Gross Profit
(Costi Amministrativi)
(Costi Commerciali)
(Costi di Ricerca e Sviluppo)
(Overhead Cost)
Reddito Operativo della Gestione Caratteristica (GOP)
Non caratteristico
Ricavi della gestione patrimoniale
(Costi della gestione patrimoniale)
Ricavi della gestione finanziaria
Reddito operativo
(Costi della gestione finanziaria)
Ricavi della gestione non caratteristica per definizione
(Costi della gestione non caratteristica per definizione)
Reddito ante imposte
(Costi della gestione tributaria)
Reddito d'esercizio[48]

Per quanto riguarda le varie gestioni possiamo riassumere cosa va posto al loro interno così: per quanto riguarda la gestione patrimoniale vanno inseriti ricavi e costi che derivano da investimenti non utilizzati nell'attività caratteristica dell'impresa, di origine ovviamene patrimoniale. La gestione finanziaria deve includere proventi e oneri derivanti da crediti o debiti di natura finanziaria. Per quanto riguarda i costi e ricavi della gestione non caratteristica è opportuno precisare l'utilizzo di questa locuzione. L'autrice spiega che: *"spesso, l'aggregato in esame venga, impropriamente identificato con la locuzione "costi e ricavi straordinari". L'insieme degli oneri/proventi straordinari non coincide però con l'insieme delle poste non caratteristiche per definizione in quanto è possibile identificare numerosi valori contabili che, pur essendo ordinarie, individuano elementi reddituali di natura non caratteristica (es. plu-*

[48] AVI M. S., Management accounting, finance analysis, volume 1, EIF-e.Book, 2012, Pag. 109.

svalenze/minusvalenze derivanti da vendita immobilizzi connessa alla nomale sostituzione dei beni nell'ambito del processo produttivo).''[49]

Per quanto riguarda i costi che concorrono a formare il GOP abbiamo, oltre a quelli produttivi, i costi amministrativi, i costi commerciali, i costi di ricerca e sviluppo e gli overhead cost. Mentre le prime tre tipologie sono facilmente individuabili ed i costi da imputare sono quelli relativi alle tre funzioni aziendali svolte, gli overhead cost, che spesso non vengono presi in considerazione, sono *"[...] quei costi che la casa madre addebita, in via extracontabile, alle filiali o alle controllate senza avere un corrispettivo monetario in cambio."*[50]

Questi costi sono rilevati nella contabilità generale della casa madre, ma essa ritiene di doverli addebitare alle varie filiali in quanto sostenuti dalla casa madre ma funzionali allo svolgimento dell'attività da parte delle filiali. Questi costi non sono inseriti nella contabilità generale delle controllate, ma solo in via riclassificatoria del bilancio. È necessario imputare questi costi in quanto sono determinanti per lo svolgimento dell'attività delle varie filiali ed in questo modo si rendono comparabili i risultati delle varie aziende del gruppo. Conseguenza di questo inserimento è la mancata quadratura tra Reddito d'esercizio del bilancio riclassificato e civilistico il che non costituisce un problema né dal punto di vista operativo né dal punto di vista legale.

La riclassificazione appena proposta appare sì la più dettagliata ma anche la più funzionale in un'ottica di sistema integrato di bilancio. Con una precisione di questo tipo è possibile analizzare l'impatto delle varie gestioni sul risultato d'esercizio e delle varie funzioni tipiche svolte all'interno dell'organizzazione aziendale.

Al fine di completare l'analisi, viene evidenziata da alcuni autori, l'importanza dell'apporto informativo del conto economico riclassificato secondo il metodo funzionale percentualizzato. *"Ai fini interpretativi risulta utile non solo analizzare nel tempo l'andamento dei ricavi e delle voci che compongono il costo del venduto espressi in valore assoluto, ma anche indagare le determinanti della redditività delle vendite attraverso la rielaborazione del Conto economico a valori percentuali, in cui i componenti del costo del venduto vengono esposti in percentuale sui ricavi netti di vendita. L'esame dello schema a valori percentuali, infatti, consente di monitorare l'incidenza dei costi operativi sui ricavi agevolando i confronti sia nel tempo (analizzando una serie storica significativa) che nello spazio (ossia rispetto ai concorrenti più*

[49] AVI M. S., Management accounting, finance analysis, volume 1, EIF-e.Book, 2012, Pag. 102.
[50] AVI M. S., Management accounting, finance analysis, volume 1, EIF-e.Book, 2012, Pag. 107.

rilevanti). È possibile verificare se si registrano dei recuperi di efficienza (ad esempio nel consumo delle materie prime o nell'impiego del personale) oppure se sono state adottate politiche di prezzo di vendita più remunerative."[51] Questo punto è di estrema importanza perché l'analisi percentuale del conto economico individua scostamenti e modifiche di incidenza dei costi. Nell'analisi reddituale si vedrà come il calcolo delle percentuali prime e seconde dia risposte importanti circa le modifiche della redditività delle vendite, per quanto attiene le percentuali prime, mentre lo studio dell'impatto delle variazioni nelle politiche aziendali adottate per quanto riguarda le percentuali seconde. Questa analisi sarà oggetto di approfondimento nel successivo capitolo.

2.4.2 Riclassificazione del conto economico a valore aggiunto.

Nella riclassificazione del conto economico a costo del venduto l'obiettivo che ci si pone è quello di evidenziare come i vari costi hanno influenzato la creazione del reddito d'esercizio, in modo da individuare, in sede di analisi, le cause di scostamento che determinano perdite di efficienza per incrementare il profitto aziendale. I manuali molto spesso affiancano a questa riclassificazione a costo del venduto quella a valore aggiunto. L'obiettivo che si propone questa riaggregazione è tuttavia differente poiché identifica come il valore aggiunto creato dall'azienda viene distribuito tra i vari portatori di interesse coinvolti nell'attività aziendale. La riclassificazione porta lo stravolgimento della visione aziendale perché le categorie interessate vengono inserite nel contesto produttivo in un altro ruolo. Se prendiamo, ad esempio, il personale viene visto come un costo per l'azienda in un'ottica di bilancio d'esercizio, mentre secondo il punto di vista della riclassificazione a valore aggiunto i lavoratori vengono visti come soggetti interni all'azienda e destinatari di parte del valore aggiunto aziendale.

La riclassificazione a valore aggiunto presenta il seguente schema:

Valore della produzione
-consumi
-altri costi di gestione esterni
= valore aggiunto
-costo del lavoro
=margine operativo lordo

[51] SOSTERO U., FERRARESE P., MANCIN M., MARCON C., Elementi di bilancio e di analisi economico-finanziaria, Cafoscarina, Venezia, 2011, Pag. 222.

-ammortamenti
-altri accantonamenti
=reddito operativo
+/- proventi e oneri della gestione accessoria
+/-proventi e oneri finanziari
+/- proventi e oneri straordinari
=utile netto di esercizio

Lo schema riportato rappresenta la riclassificazione come proposta in alcuni manuali. Ovviamente la classificazione della parte superiore al reddito operativo può avere dettagli diversi ma la logica che configura il calcolo del valore aggiunto e del reddito operativo è sempre la medesima.

Tuttavia in un'ottica di sistema integrato, occorre individuare un sistema di schemi riclassificatori di riferimento che comunichino tra loro e diano risposte coerenti l'uno con l'altro.

Una riclassificazione innovativa in grado di fornirci una serie di valori intermedi importanti ci viene proposto da Avi M. S. Evidenzia, ad esempio, la distinzione del valore aggiunto caratteristico da quello globale netto. Questa impostazione è significativa, in quanto, in modo coerente con la riclassificazione del costo del venduto, si distingue ciò che è prodotto dall'attività tipica dal resto. Lo schema proposto individua inoltre come, una volta ottenuto il valore aggiunto globale netto, sia opportuno preoccuparsi di come questo valore aggiunto sia distribuito tra i vari soggetti interni, non ponendosi l'obiettivo di individuare altri aggregati come il reddito operativo e l'utile netto di esercizio.

Lo schema di riferimento è il seguente:

ricavi di vendita
+ ricavi di prodotti distribuiti e reimpiegati
+/- variazione delle rimanenze di semilavorati
+/- variazioni di rimanenze di prodotti finiti
VALORE DELLA PRODUZIONE EFFETTUATA

-consumi di materie prime (rim. Iniziali + acquisti – rim. Finali) *- costi "esterni" ovverosia:* • *costi di natura commerciale e di vendita* • *costi di natura generale – ammnistrativa* • *costi inerenti alla produzione dei servizi alberghieri*
VALORE AGGIUNTO GESTIONE CARATTERISTICA LORDO *+/- ricavi/costi extracaratteristici*
VALORE AGGIUNTO GLOBALE LORDO *- ammortamento immobilizzazioni*
VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO[52]

È opportuno considerare nel calcolo del valore aggiunto anche ricavi e costi extracaratteristici e gli ammortamenti delle immobilizzazioni. Occorre aggiungerli/sottrarli al valore aggiunto creato, in quanto non vanno a beneficio dei soggetti che interagiscono con l'attività dell'impresa.

Questa riclassificazione a valore aggiunto ha un significato essenziale dal punto di vista del sistema multintegrato di bilancio. Nell'analisi iniziale del capitolo uno si è evidenziato come, al fine di completare l'esigenza informativa del management, occorre affiancare ai normali documenti che analizzano l'andamento dell'attività reddituale, patrimoniale e finanziaria, anche una serie di report che individuano il ruolo sociale che l'impresa svolge, sia come mission coerente con valori sociali che l'imprenditore si pone, sia come impatto che l'attività di business ha sui portatori di interesse. Le conseguenze che potrebbero portare reazioni degli stakeholders, qualora la linea strategica non fosse coerente con il loro punto di vista, possono avere un impatto importante anche sulle performance aziendali. Questo schema riclassificatorio è volto a vedere l'azienda come un sistema ideato per la creazione del valore, suddiviso poi tra i portatori di interesse che si interfacciano con questa realtà.

Per quanto riguarda il raccordo tra il conto economico civilistico e la riclassificazione del conto economico a valore aggiunto, i principi emanati dal GBS indicano in modo analitico come ogni voce del conto economico civilistico si configura in un 'ottica di calcolo del valore ag-

[52] AVI M. S., Management accounting, finance analysis, volume 1, EIF-e.Book, 2012, Pag. 129.

giunto aziendale[53]. A livello generale i principi indicano come il valore della produzione debba essere calcolato sommando:

- Ricavi della produzione tipica aziendale
- Ricavi della produzione atipica aziendale (incrementi di capitali fissi per produzioni in economia e valore delle produzioni in economia di servizi)
- Ricavi di produzioni collaterali (ricavi della gestione mercantile o di prestazione di servizi nel contesto di una azienda industriale)[54]

Al valore della produzione occorre sottrarre i costi intermedi di produzione. Il testo indica come *"Alla determinazione del valore aggiunto partecipano i costi-consumi intermedi di competenza del periodo. Sono costi-consumi intermedi del periodo quelli che non costituiscono remunerazione per gli interlocutori interni. La sezione dei costi-remunerazione è strettamente legata alla individuazione degli interlocutori interni"*[55]

Infine vengono inseriti nel calcolo i componenti accessori e straordinari che includono la gestione patrimoniale, la gestione finanziaria e la gestione straordinaria.

Il valore aggiunto creato è quindi diviso tra gli interlocutori interni all'azienda, cioè tra:

A. PERSONALE: *"Con il termine personale si intende il gruppo di soggetti che intrattengono con l'azienda rapporti di lavoro per i quali l'interesse economico personale è legato in termini prevalenti e duraturi con quello dell'azienda stessa."*[56] Il personale, diviso in dipendente e non dipendente, percepisce parte del valore creato sottoforma di *remunerazioni dirette*, ossia con retribuzioni nette, quote di tfr e provvidenze aziendali, *remunerazioni indirette* identificate dai contributi sociali a carico dell'azienda e come ultimo elemento retributivo sono individuate *quote di partecipazioni al reddito*;

B. PUBBLICA AMMINISTRAZIONE: all'interno di questo gruppo sono ricompresi tutti gli organi della pubblica amministrazione, che interagiscono attraverso il recepimento di imposte dirette, indirette e anche sovvenzioni in c/esercizio;

[53] Per approfondire il tema: Associazione nazionale per la ricerca scientifica sul bilancio sociale, il bilancio sociale GBS 2013, principi di redazione del bilancio sociale, Giuffrè Editore, Milano, 2013, Pag. 76.
[54] Cfr. Associazione nazionale per la ricerca scientifica sul bilancio sociale, il bilancio sociale GBS 2013, principi di redazione del bilancio sociale, Giuffrè Editore, Milano, 2013, Pag. 75.
[55] Associazione nazionale per la ricerca scientifica sul bilancio sociale, il bilancio sociale GBS 2013, principi di redazione del bilancio sociale, Giuffrè Editore, Milano, 2013, Pag. 75.
[56] RUSCONI G., DORIGATTI M., Teoria generale del bilancio sociale e applicazioni pratiche, Fondazione Acli Milanesi, Pag. 62.

C. CAPITALE DI CREDITO: sono considerati in questa categoria i fornitori di capitale a interesse esplicito, sia esso di finanziamento o funzionamento, a breve o a lungo termine, la remunerazione che viene percepita è rappresentata dagli oneri finanziari sul capitale di credito;

D. CAPITALE DI RISCHIO: Il capitale di rischio viene remunerato attraverso il dividendo distribuito;

E. REMUNERAZIONE DELL'AZIENDA: Anche l'azienda è considerata un interlocutore interno. Una parte del valore aggiunto che si crea viene trattenuto all'interno dell'azienda, sottoforma di riserva. Qualora venga considerato il valore aggiunto netto, solo le riserve sono ricomprese nella remunerazione dell'azienda stessa. Se invece come valore aggiunto creato viene considerato quello lordo, fa parte della remunerazione interna anche l'accantonamento ai fondi ammortamento.

F. LE LIBERTA' ESTERNE: *"le quote in oggetto non hanno natura di remunerazione, ma costituiscono vere e proprie distribuzioni. Il dato ha rilevanza esplicativa in quanto concorre ad esprimere la sensibilità sociale esterna dell'azienda."*[57]

Il modello di rendicontazione sociale GBS identifica il seguente schema come prospetto di rendiconto della distribuzione del valore aggiunto[58]:

Distribuzione del valore aggiunto	Esercizi (val./%)		
	(n)	(n-1)	(n-2)
A. **Remunerazione del personale**			
Personale non dipendente			
Personale dipendente			
a. Remunerazioni dirette			
b. Remunerazioni indirette			
c. Quote di riparto del reddito			
B. **Remunerazione della Pubblica Amministrazione**			
Imposte dirette			
Imposte indirette			
- sovvenzioni in c/esercizio			

[57] RUSCONI G., DORIGATTI M., Teoria generale del bilancio sociale e applicazioni pratiche, Fondazione Acli Milanesi, Pag. 64.

[58] Grafico da: FOSSATI S., LUONI L., TETTAMANZI P., Il bilancio sociale e la comunicazione con gli stakeholder, Pearson, Varese, 2009, Pag. 81.

C. **Remunerazione del capitale di credito**			
Oneri per capitali a breve termine			
Oneri per capitali a lungo termine			
D. **Remunerazione del capitale di rischio**			
Dividendi (utili distribuiti alla proprietà)			
E. **Remunerazione dell'azienda**			
+/- Variazioni di riserve			
(Ammortamenti*)			
F. **Liberalità esterne**			
Valore aggiunto globale netto			

*Solo nel caso in cui consideri il Valore Aggiunto Lordo.

Concludendo l'analisi possiamo vedere come accanto allo schema di calcolo del valore aggiunto creato è utile capire come questo valore venga distribuito. Uno schema che evidenzi come i portatori d'interesse vengono remunerati può essere utile per il management per capire l'impatto dell'attività sulla realtà sociale. Questo può essere un primo elemento informativo al quale devono essere affiancati altri report di carattere sociale, primo tra tutti il bilancio sociale d'impresa.

2.4.3 riclassificazione dello stato patrimoniale secondo altri metodi

Oltre alle riclassificazioni a costo del venduto e a valore aggiunto la dottrina propone anche altri schemi riclassificatori. Una prima riclassificazione, già accennata nella spiegazione dello schema a costo del venduto è la riclassificazione a margine di contribuzione. Questa, volta al calcolo del margine di contribuzione, *"[...] è quello che più difficilmente può essere ottenuto da un analista esterno utilizzando i dati del bilancio pubblicato"* [59]perché occorre il supporto della contabilità analitica.

Analizzando l'utilità dello schema si scopre che il margine di contribuzione, in un'ottica di contabilità analitica, ha una elevatissima importanza ai fini decisori, in quanto permette il calcolo dei margini di prodotto, margine di primo livello, di secondo livello, ecc. ottenendo così una informativa specifica sui vari prodotti aziendali e permettendo al management di prendere decisioni strategiche adatte su cosa produrre e quanto produrre, quali prodotti spingere o quali prodotti abbandonare. Dal punto di vista della riclassificazione invece è un ag-

[59] FACCHINETTI I. Analisi di bilancio, metodologie, procedure e casi di analisi per margini, indici e flussi, sesta edizione, Il Sole 24 ore, Milano, 2006, Pag. 83.

gregato che riassume tutta l'attività come un'unica realtà, non specificando come avviene la produzione. La sua importanza informativa si viene a sgonfiare facendo diventare questo tipo di rielaborazione poco significativa.

Un altro schema è quello ad EBIT, EBITDA, EBITDAR e EBITDAX. Questi vari aggregati sono funzionali alla valutazione dell'andamento delle performance aziendali qualora parte dei costi imputati a conto economico non dipendano dalle azioni strategiche del management ma da ordini impartiti dalla capogruppo. Una valutazione dei responsabili basata su dati che non dipendono interamente dalle loro decisione non è corretta. Il significato di questa struttura varia quindi anche dall'insieme di deleghe che la casa madre accorda al managment della controllata. Racchiudiamo ora in un unico schema questa classificazione

Ricavi (tutti) *-costi (tutti ad esclusione di oneri finanziari, imposte, ammortamenti, svalutazioni e canoni di leasing/affitti passivi)*
EBITDAR - *Canoni di leasing/affitti passivi*
EBITDA
- *Ammortamenti* - *Svalutazioni*
EBIT - *Oneri finanziari* - *Imposte*
Reddito d'esercizio

È logico come una azienda che debba valutare la prestazione del management non debba per forza calcolare tutti i risultati intermedi proposti. Se, ad esempio, la capogruppo controlla oneri finanziari, ammortamenti e svalutazioni, sarà opportuno confrontare le varie aziende controllate attraverso l'EBITDA, e non avrebbe alcun senso calcolare l'EBIT. Come possiamo notare dallo schema proposto l'EBIT *(Earning Before Interest and Tax)* esclude dal suo calcolo gli oneri finanziari e le imposte, l'EBITDA *(Earning Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization)* esclude oltre a oneri finanziari ed imposte anche ammortamenti e svalutazioni in quanto le politiche della capogruppo potrebbero influenzare i valori ammortizzati registrati in bilancio e le eventuali svalutazioni. Infine l' EBITDAR *(Earning Be-*

fore Interest, Tax, Depreciation, Amortization and Rent) esclude anche i canoni di leasing e gli affitti passivi. Un ultimo valore intermedio che può essere calcolato è l' EBITDAX, che sempre secondo la logica proposta negli altri calcoli, esclude, oltre a imposte interessi svalutazioni, e ammortamenti, anche i costi di gestione e sfruttamento di miniere o giacimenti, la cui sua applicazione è comunque limitata a questo tipo di aziende. Per approfondimenti circa queste riclassificazioni si rimanda a testi più specifici che affrontano la tematica in modo analitico.

Capitolo 3 - Analisi per indici e margini

3.1 Analisi reddituale. indici e loro interpretazione.

Nelle riclassificazioni proposte negli schemi precedenti, vengono individuati una serie di valori che, pur dando informazione circa la quantificazione degli elementi stessi, hanno dei limiti interpretativi*: "[…] questi indicatori trovano alcuni limiti interpretativi proprio nella natura della loro dimensione espressa in termini assoluti. La disponibilità di dati in valore assoluto, infatti, rende difficile – ed in molti casi addirittura impossibile – effettuare confronti con i risultati raggiunti con altre imprese che presentano caratteristiche dimensionali o modelli di business anche solo parzialmente differenti (confronto spaziale). In realtà, l'impiego di indicatori espressi in valore assoluto talvolta trova seri limiti anche nella lettura dei bilanci di una stessa azienda nel tempo (confronto temporale) in presenza di variazioni rilevanti della scala dimensionale dell'impresa o di importanti ristrutturazioni aziendali avvenute da un esercizio all'altro."*[60] Confronto spaziale e temporale giocano un ruolo fondamentale nella creazione di un giudizio sull'andamento delle performance aziendali. Di fatti *"l'analisi per indici è utile se si fanno confronti nello spazio (fra più aziende) o nel tempo."* [61] Per far sì che si possa assolvere appieno l'esigenza informativa, vengono utilizzati degli indici, che, mettendo a rapporto due grandezze, riescono a rendere comparabili i valori presenti nel bilancio.

É stato già indicato come l'analisi, soprattutto quella per indici, richieda un arco temporale ampio, perciò il calcolo dei quozienti di un solo anno non ci permette di identificare il trend delle performance aziendali, cosa decisamente importante per comprendere l'andamento nel tempo. Potrebbe accadere, infatti, che un valore contenuto in un *range* accettabile in un preciso momento, porti l'analista ad esprimere comunque un giudizio negativo, o quantomeno positivo con riserva, qualora la tendenza nel tempo non preluda al mantenimento della posizione di quel determinato momento. Una volta individuato l'arco temporale adeguato occorre iniziare l'analisi seguendo gli step per la creazione e la comprensione di quanto calcolato: si costruisce l'indice partendo dalle grandezze individuate in via riclassificatoria, s'individua il si-

[60] SOSTERO U., FERRARESE P., MANCIN M., MARCON C., Elementi di bilancio e di analisi economico-finanziaria, Cafoscarina, Venezia, 2011, Pag. 263.

[61] FACCHINETTI I. Analisi di bilancio, metodologie, procedure e casi di analisi per margini, indici e flussi, sesta edizione, Il Sole 24 ore, Milano, 2006, Pag. 227.

gnificato economico e aziendale del ratio interpretandone il risultato evidenziando i collegamenti presenti con gli altri indicatori.[62]

Una prima parte fondamentale per l'analisi delle performance è la redditività che *"[...]è intesa come la capacità dell'azienda di remunerare tutti i fattori produttivi, compreso il rischio imprenditoriale."*[63], oppure come *"capacità dell'impresa di produrre redditi positivi e soddisfacenti – rispetto al capitale investito – in un arco temporale di medio lungo periodo."*[64] La redditività risponde ad una serie di domande quali:

- *"How large was net income relative to revenue? Is this amount about right or too small?*
- *To what extent is the net income figure valid? That is, was the figure based on estimates?*
- *What was the organization's return on assets? Is this about right or too low?*
- *What was the organization's return on equity? Is this about right or too low?"*[65]

Come indice per l'analisi della redditività troviamo il ROE (Return on equity) che sintetizza la redditività del capitale proprio, ossia il rendimento dell'investimento nell'attività aziendale. *"Il allows investors or potential investors to compare the earnings on their investment in one organization with a variety of alternative use."*[66] L'analisi tuttavia deve proseguire scomponendo questo indice riassuntivo per individuare in modo analitico le motivazioni che hanno portato alla creazione di quel rendimento. *"Ai fini dell'analisi economica, tuttavia, non è sufficiente constatare se il reddito netto dell'esercizio è positivo o meno e se è sufficientemente capiente come base remunerativa del capitale proprio. È infatti necessario anche analizzare la varia origine, intesa come "contributo" delle diverse "gestioni" (...) alla sua formazione."*[67]

Come evidenziato in precedenza, l'informativa che ci viene fornita dall'indice, può essere utilizzata come identificazione del rendimento di un investimento. L'impostazione internaziona-

[62] Cfr. SOSTERO U., FERRARESE P., MANCIN M., MARCON C., Elementi di bilancio e di analisi economico-finanziaria, Cafoscarina, Venezia, 2011, Pag. 271.
[63] FACCHINETTI I. Analisi di bilancio, metodologie, procedure e casi di analisi per margini, indici e flussi, sesta edizione, Il Sole 24 ore, Milano, 2006, Pag. 201.
[64] SOSTERO U., FERRARESE P., MANCIN M., MARCON C., Elementi di bilancio e di analisi economico-finanziaria, Cafoscarina, Venezia, 2011, Pag. 267.
[65] YOUNG D. W., Introduction to Financial & Management Accounting, ITP, Boston, 1994, Pag. 280.
[66] YOUNG D. W., Introduction to Financial & Management Accounting, ITP, Boston, 1994, Pag. 283.
[67] FERRERO G., DEZZANI F., PISONI P., PUDDU L., Le analisi di bilancio, indici e flussi, seconda edizione, Giuffrè, Milano, 1998, Pag. 195 e 196.

le vede in questo indice un mezzo comparativo tra possibili investimenti alternativi. Fanno parte dell'analisi della redditività anche gli Stock Market Ratios, indicatori che sono *"ratios to analyze and compare the earnings and dividends of different size companies in different industries."*[68] Essi sono costruiti secondo una visione di rendimento d'investimento e come indici di riferimento abbiamo:

- ***Earnings per share*** che mette a confronto *Net earnings available for common stock* con *Average number of outstanding common share*;
- **Book value per share** con formula: *(Stockholders' equity - Preferred rights)/ Outstanding common shares;*
- **Price-earnings ratio** con formula: *Market price per share/ Earnings per share;*
- **Dividend yield** che mette a rapporto *Dividends per share* e il *Market price per share.*

Un importante indice, molto diffuso in ambito internazionale, è il ROCE, return on capital employed, che si pone l'obiettivo di individuare la redditività degli azionisti. Nel suo calcolo mette a confronto[69]:

$$ROCE = \frac{\text{Operating Profit before interest and tax}}{\text{Shareholder's found + long –term debts}}$$

Un'altra visione del medesimo indice può mettere a rapporto le Comprehensive income con L'avarage common stockholder's equity[70].

"The reformulated statement yields the comprehensive rate of return on common equity, ROCE, the profitability of the owners' investment for the period. ROCE is also growth in equity from business activities."[71]

[68] EDMONDS T. P., MCNAIR F. M., OLDS P. R., Fundamental Financial Accounting Concepts, Seventh Edition, McGraw-Hill Irwin, New York, 2011, Pag. 689.
[69] Formula in COLLIER P. M., Accounting for Managers, Interpreting Accounting Information for Decision – making, second edition, JOHN EILRY & SONS, LTD, San Francisco, 2007, Pag. 89.
[70] PENMAN S. H., Financial Statement Analysis and Security Valuation, fourth edition, McGraw-hill, Singapore, 2010, Pag. 363.

Queste formule hanno l'obiettivo di riassumere la redditività generale dell'azienda, tuttavia, a parere di chi scrive, il punto di osservazione dell'analisi è diverso rispetto a quella nazionale. Mentre l'analisi per indici secondo la dottrina nazionale ha la funzione di controllo di gestione interno ed esterno con obiettivo il monitoraggio delle perfromance, a livello internazionale si può osservare come l'impostazione degli indici sia indirizzata, più che altro, ad un approccio di analisi da parte dell'azionista, volta ad analizzare l'azienda come generatrice di profitti per gli shareholders. Analizzando gli stessi documenti, ci si pone quindi obiettivi diversi. Questa impostazione data è coerente con i principi che stanno alla base dei documenti contabili (stato patrimoniale, conto economico e rendiconto finanziario). La normativa nazionale è volta alla rappresentazione della realtà sociale come tutela dei creditori sociali mentre il bilancio creato secondo la normativa internazionale tende ad evidenziare il fair value aziendale per rendere conto all'investitore del reale valore dell'attività produttiva. Ritornando all'analisi per indici, nell'impostazione dei manuali internazionali si assiste ad una attenzione maggiore circa l'analisi del rapporto azienda/azionista, mentre si mette in secondo piano l'analisi delle componenti determinanti il reddito d'esercizio.

In ambito internazionale, accanto al ROE viene calcolata la redditività del totale attività, rappresentata da ROTA (return on total assets). *"Permette di valutare l'efficienza gestionale dell'attività nel suo complesso. Il metodo di calcolo è EBIT/TA."*[72] Partendo dalla riclassificazione ad EBIT, EBITDA, EBITDAR, per valutare il rendimento aziendale, viene utilizzato questo indicatore. Ricordiamo che l'EBIT è l'ammontare che emerge sottraendo ai ricavi il totale dei costi, esclusa l'imposizione fiscale e gli interessi passivi. Questo indicatore permette di racchiudere tutto il rendimento dell'attività aziendale. Esso può essere utilizzato come indicatore di redditività collegato alla responsabilità del manager. Accade spesso che leve, quali il finanziamento e imposizione fiscale, in un'ottica di gruppo, non dipendano dal manager stesso. Questo indice si colloca in mezzo tra il ROE ed il ROA ed un buon livello di questo indice è condizione indispensabile per avere un ROE elevato.

3.1.1 Analisi e composizione del ROE.

Come detto, il primo indicatore che analizziamo è il ROE, Return on Equity, che evidenzia la redditività del patrimonio netto. Tutti i manuali calcolano l'indice mettendo a rapporto il Reddito Netto con il Patrimonio Netto.

---

[71] PENMAN S. H., Financial Statement Analysis and Security Valuation, fourth edition, McGraw-hill, Singapore, 2010, Pag. 265.
[72] WALSH C., Gli indici per la gestione dell'impresa, Pearson Paravia Bruno Mondadori S.p.A., 2009, Pag. 61.

$$ROE = \frac{\text{Reddito Netto}}{\text{Patrimonio Netto}} \%$$

Degli elementi inseriti si può notare come il reddito netto sia facilmente individuabile poiché è un elemento univoco, non oggetto di modifiche, calcolato nella riclassificazione del conto economico. Per quanto riguarda il patrimonio netto, presente nel passivo della riclassificazione dello stato patrimoniale, il valore può non rimanere costante nell'arco dell'esercizio. Che valore è opportuno prendere in considerazione? Il problema potrebbe essere rilevante in quanto è la misura sulla quale viene quantificata la redditività dell'attività aziendale. Il valore può variare poichè parte della ricchezza in esso inclusa potrebbe essere distribuita, oppure, nel caso contrario, la consistenza del patrimonio netto può comunque modificarsi in quanto, attraverso le rilevazioni di fine esercizio, verrebbe ricompreso l'utile (o la perdita) di competenza. *"L'importo del capitale di rischio talora viene accettato in modo puro e semplice, così come risulta dallo stato patrimoniale. Alle volte, invece, viene sottoposto ad una rettifica: ciò accade quando esso ha subito variazioni, in aumento o in diminuzione nel corso dell'esercizio. In tal caso si preferisce determinare un valore medio: talora basato sulla media aritmetica semplice dei due valori estremi, di quello di inizio esercizio e quello di fine esercizio; altre volte basato sulla media aritmetica ponderata, riferita ai valori assoluti ed ai tempi"*[73]. A parere di chi scrive il metodo più adatto da adottare è una media ponderata (o media aritmetica in alcuni casi) dei saldi del patrimonio netto durante l'intero esercizio. Il motivo che spinge verso questa conclusione sta nel fatto che prendere il valore di inizio esercizio può non essere corretto in quanto, se ad esempio viene attuata una politica di distribuzione dei dividendi massiccia, il capitale investito durante l'esercizio potrebbe essere minore di quello iniziale. Infine prendere il valore di fine esercizio potrebbe essere errato perché viene incluso il reddito d'esercizio dell'anno, che non è disponibile come fonte di finanziamento durante tutto il periodo ma si viene a creare durante lo svolgimento dell'attività nell'esercizio. Ipotizzando per esempio che l'azienda non attui una distribuzione dei dividendi e che prediliga l'autofinanziamento, dall'inizio alla fine dell'esercizio non si modificherebbe l'importo del patrimonio netto e con la chiusura dell'esercizio sarebbe inserito il reddito di competenza. I-

[73] CARAMIELLO C. Indici di bilancio, strumenti per l'analisi della gestione aziendale, Giuffrè editore, Milano, 1993, Pag. 169 e 170.

potizzando, ad esempio, un ROE del 10%, il valore del reddito d'esercizio imputato all'interno del patrimonio netto farebbe variare la posta della medesima percentuale il che implicherebbe un valore molto più alto rispetto a quello iniziale. Costruendo la media tra i valori durante l'esercizio si riesce ad avere un valore più realistico della consistenza del patrimonio netto come fonte di finanziamento aziendale.

Superato questo problema, si continua l'analisi del ROE individuando i fattori che lo influenzano. Come detto il ROE è un indice che *"esprime il rendimento complessivo dell'azienda dal punto di vista del portatore del capitale di rischio e, proprio in virtù delle grandezze impiegate nella sua costruzione, è considerato l'indice di redditività più sintetico in assoluto."*[74]

Limiti dell'indice ROE

"Il primo limite pratico del ROE è rappresentato dall'estrema sensibilità delle grandezze utilizzate nel suo calcolo, che costituiscono valori residuali del bilancio. L'utile è il margine ultimo dopo aver tolto tutti i costi. È quindi una voce percentuale piccola rispetto alle altre voci di livello superiore del Conto Economico come il volume dei ricavi o e voci degli acquisti."[75] Analogo discorso vale per il calcolo del patrimonio netto, sensibile alle variazioni dei dati che lo compongono.

"Un secondo limite è dato dall'incapacità di stimare il rischio aziendale. "L'indice ROE trova un ulteriore limite, anche dal punto di vista teorico, nell'incapacità almeno parziale di dare adeguata rappresentazione al rischio del business che esprime quei risultati economici. Anche a fronte di rendimenti molto elevati, ben superiori ai rendimenti di un investimento risk free, il giudizio potrebbe essere negativo."[76] Un ROE alto potrebbe non essere sufficiente per colmare il premio per il rischio richiesto dall'investimento.

Un terzo limite, forse il più importante, è la sinteticità. *"Nel nostro paese il risultato d'esercizio non è considerato un indicatore di estrema importanza e significatività, dal momento che spesso la sua formazione è condizionata da elementi esterni alla gestione tipica aziendale e nella maggior parte dei casi da manovre mirate all'abbattimento del carico fisca-*

[74] SOSTERO U., FERRARESE P., MANCIN M., MARCON C., Elementi di bilancio e di analisi economico-finanziaria, Cafoscarina, Venezia, 2011, Pag. 275.
[75] RASTELLI S. Quali i limiti degli indici nell'analisi di bilancio?, Amministrazione & Finanza, n°2/2010, Pag. 74 e 75.
[76] RASTELLI S. Quali i limiti degli indici nell'analisi di bilancio?, Amministrazione & Finanza, n°2/2010, Pag. 78.

le". [77]Occorre quindi analizzare nello specifico le determinanti che hanno portato al conseguimento di un determinato risultato. In un sistema di analisi di bilancio, l'obiettivo che mai bisogna perdere è quello di individuare cosa ha determinato il risultato d'esercizio, e questo indice non riesce a darci dettagli su questo. Se si analizza la struttura del conto economico riclassificato, si può notare come la gestione aziendale può essere divisa in operativa e non operativa. Distinguendo queste due categorie di gestione e considerando anche il livello di indebitamento possiamo così scomporre il ROE:

$$ROE = \frac{RO}{CI} \bullet \frac{CI}{PN} \bullet \frac{RN}{RO}$$

Semplificando la formula vediamo che ritorniamo al rapporto iniziale del reddito netto sul patrimonio netto. Come osservato quindi il ROE dipende da tre componenti fondamentali.

Il ROA (rinvio)

RO/CI = ROA, una volta identificato il rendimento del patrimonio netto, un'altra grandezza rilevante è quella del capitale investito. Occorre individuare quale rendimento ci è dato da tutto il capitale impiegato per lo svolgimento dell'attività d'impresa. Mettendo a correlazione il reddito operativo con il capitale investito si ha questa informazione indicativa. La correlazione presente tra questo indice e il ROE sta nel fatto che, se l'azienda è sana, gran parte della redditività globale viene generata dall'attività operativa aziendale.[78]

Il tasso di indebitamento e l'effetto leverage (Rinvio)

CI/PN è l'indice di indebitamento. *"l'ammontare dell'indebitamento: anche il complesso dei debiti provoca conseguenze sulla redditività globale di un impresa tramite il doppio impatto sul denominatore e sul numeratore. La presenza di debiti infatti incide sull'ammontare degli oneri finanziari e quindi, direttamente, sul reddito netto e sull'ammontare del patrimonio net-*

[77] SIMEONE M., Migliorare i margini operative attraveso un'accurata allocazione dei costi, Amministrazione e finanza n° 2/2006, Pag. 44.
[78] Per approfondimenti di questo indice si rimanda al paragrafo 5.1.2.

to (ovvero sia sul numeratore che sul denominatore del ROE)"[79]si analizzerà l'impatto delle politiche legate all'indebitamento nel paragrafo 3.1.3.

Indice di redditività della gestione non caratteristica

RN/RO Indice di andamento della gestione non operativa. Se con il primo indice è stata considerata la redditività prendendo come punto di riferimento il reddito operativo, occorre anche prendere in considerazione come la gestione non operativa influenzi il risultato d'esercizio. Viene quindi messo a rapporto il reddito netto con il reddito operativo, sintetizzando così tutte le componenti che stanno all'interno tra questi due risultati della riclassificazione del conto economico ossia, la gestione finanziaria passiva, la gestione non caratteristica e quella tributaria[80].

Mella P. analizza le due possibili soluzioni:

- *"RO>RN; ciò significa che l'impresa attua una gestione economico finanziaria e/o patrimoniale con risultati negativi; è costretta a pagare interessi passivi maggiori di quelli attivi maturati a suo fattore e/o a subire perdite patrimoniali;*
- *RO<RN; in tal caso, pur non potendosi esprimere giudizi negativi sulla complessiva gestione, occorre indagare sulla composizione della differenza (RN-RO)."*[81]

L'autore tralascia nell'analisi la componente fiscale che alle volte può essere essa stessa a generare nel complesso un impatto negativo rilevante sulla divergenza tra reddito operativo e reddito netto.

È da rilevare come questo indice non sia una percentuale ma un semplice rapporto che riassume in modo generale l'incidenza della gestione non operativa. Proprio questa impostazione fa sì che per dare una valutazione non ci si possa basare sul suo valore assoluto ma occorre capire il peso delle voci ricomprese in questa analisi, percentualizzandole rispetto al reddito d'esercizio. Solo in questo modo si può individuare se c'è stato un impatto positivo o negativo. Un'ultima osservazione va fatta sulla valutazione dell'andamento dell'indice di incidenza della gestione non operativa. Ovviamente, se il risultato della ge-

[79] AVI M. S., Management accounting, finance analysis, volume 1, EIF-e.Book, 2012, Pag. 332.
[80] Si ottengono questi risultati prendendo in considerazione la riclassificazione proposta da AVI M.S. vista nel capitolo precedente.
[81] MELLA P. Indici di Bilancio, logica e procedura dell'analisi, Pirola editore, Milano, 1994, Pag. 222.

stione non operativa è positivo, essa ha un impatto positivo sul ROE in quanto, anche se la ricchezza non viene generata dall'attività operativa, è pur sempre un rendimento che viene generato dall'investimento di fonti di finanziamento nell'attività. Un incremento della redditività non operativa porta a esprimere un giudizio positivo in quanto contribuisce all'aumento della redditività globale. Dal punto di vista strategico tuttavia va ponderato il peso della parte non operativa poiché una redditività globale aziendale positiva, se determinata solo dall'apporto positivo della gestione non operativa, non può portare l'analista verso un giudizio positivo, dato che il core business aziendale è quello racchiuso nella gestione caratteristica. Dallo stesso punto di vista un indice di incidenza della gestione non operativa negativo non può portare l'analista direttamente ad un giudizio negativo sull'attività svolta, soprattutto perché all'interno dell'attività operativa sono presenti tre valori ad impatto negativo (gestione finanziaria passiva, gestione non caratteristica passiva e gestione tributaria) ed uno soltanto positivo (gestione non caratteristica attiva).

3.1.1.1 Quanto grande deve essere la redditività dell'equity per poter esprimere un giudizio positivo?

Una volta commisurato il ROE attraverso i calcoli esaminati in precedenza occorre capire se la redditività generale è tanta o poca ed esprimere un giudizio. È stato indicato in fase introduttiva come per esprimere un giudizio riguardante l'andamento delle performance fosse opportuno confrontare l'andamento dal punto di vista temporale, ossia confrontando risultati della stessa azienda nei periodi antecedenti a quello fatto oggetto di analisi, e dal punto di vista spaziale, confrontando aziende che svolgono attività nel medesimo settore, siano esse concorrenti dirette o meno. Questa analisi ci permette di avere una panoramica generale, necessaria al management per capire come muoversi per migliorarsi. Tuttavia il ROE è un indicatore che può essere preso in considerazione dai portatori di capitale di rischio. *"L'analisi del ROE viene sovente effettuata per tenere sotto controllo – tra l'altro – le possibili scelte di convenienza economica degli azionisti delle imprese"*[82] Essi, come tutti gli investitori di qualsiasi categoria e genere, si aspettano una remunerazione, non intesa necessariamente come stacco del dividendo, ma come incremento del valore del patrimonio netto. Da un punto di vista finanziario gli investitori si aspettano un rendimento pari a quello generato da investimenti con rischio paritario a quello aziendale, altrimenti preferirebbero investimenti meno rischiosi a parità di rendimento. Il tasso di rendimento è composto da due componenti:

[82] FERRERO G., DEZZANI F., PISONI P., PUDDU L., Le analisi di bilancio, indici e flussi, seconda edizione, Giuffrè, Milano, 1998, Pag. 210 e 211.

- Rendimento risk-free (rf);
- Premio per il rischio (*(rm-rf)*β)*.

Rendimento atteso = rf + (rm-rf)*β

Per quanto riguarda il rendimento risk free "*è naturalmente da intendersi in senso relativo all'espressione "esenti da rischio", non esistono investimenti privi di rischio in senso assoluto.*"[83] Premesso ciò, come punto di riferimento sono presi i rendimenti dei titoli di stato con scadenza a dieci anni.

Il premio per il rischio è dato dalla differenza tra il rendimento del mercato ed il rendimento degli investimenti privi di rischio, moltiplicato per il coefficiente β, ossia un valore che identifica la sensibilità del rendimento di un singolo investimento a variazioni del rendimento generale del mercato. Questo valore, riferito al settore all'interno del quale l'impresa opera, tende ad amplificare o a ridurre le variazioni del rendimento del mercato di riferimento.

Il management può quindi identificare un livello di redditività che il capitale di terzi si aspetta dall'attività d'impresa. Questo dato non ha nulla a che vedere con l'attività svolta, l'unica informazione aggiuntiva che può fornire al management è di paragone, per individuare se gli investitori, inquadrati come destinatari di parte del valore aggiunto, siano in una condizione di soddisfacimento tale per cui non hanno interesse a dirottare i loro capitali verso altri investimenti.

3.1.1.2 La correlazione tra redditività globale ed investimento sociale

In alcuni casi l'investimento in attività socialmente rilevante viene visto come un investimento infruttifero. Per esempio, Monici V, in un suo articolo, indica che *"per investimento sociale intenderemo una spesa non strettamente attinente al business dell'impresa ma ciò nonostante atta a sostenere i suoi stakeholders attraverso operazioni socialmente utili. Una sorta di "spreco""*[84] ma non sempre è così. Lo stesso autore indica che occorre prestare attenzione al

[83] POTITO L., Le operazioni straordinarie nell'economia delle imprese, Giappichelli, Torino, 2009, Pag. 39.
[84] MONICI V., SIMONE A., Bilancio "di sostenibilità" e civilistico per una visione completa dell'azienda, Amministrazione & Finanza, n° 22/2003, Pag. 26.

comportamento dei concorrenti e verificare che gli investimenti sociali non possano essere fonte di sviluppo per un nuovo business.[85]

"Alle aziende non è più richiesto di perseguire unicamente la finalità di produrre un proprio profitto ma elevate sono le aspettative che il loro comportamento venga percepito come responsabile, etico ed in grado di assicurare la sostenibilità nel breve, medio e lungo termine minimizzando gli impatti negativi sull'ambiente e generando positivi contributi sociali per i propri stakeholders. Alla sostenibilità non è attribuibile solo un potenziale relazionale ma anche un impatto sul successo di lungo termine delle aziende e tale maggiore consapevolezza che una comunità sana stimola anche una crescente domanda dei processi di business impone che le attività aziendali siano conciliabili con il rispetto dei parametri di responsabilità sociale e ambientale."[86] L'ottenimento di un'immagine adatta comporta dei costi per gli imprenditori, con conseguenti ripercussioni sul bilancio d'esercizio e sulla redditività degli investimenti in capitale proprio. *"La reputazione di una impresa, anche se non si contabilizza è […] una risorsa intangibile di grande valore: miglioramenti e peggioramenti della stessa possono avere effetti economici fin troppo tangibili anche se nessuna registrazione contabile ne misura la variazione"*[87] Questa possibilità deve essere vista come un costo o un handicap nei confronti dei concorrenti oppure come un'opportunità per incrementare la redditività globale aziendale?

Spesso la componente ambientale viene vista dalle aziende come un obbligo legislativo e non come un'opportunità di creazione del valore. *"Nello scenario competitivo si trovano anche aziende (e purtroppo sono numerose) tecnologicamente meno avanzate, più deboli e più esposte alla concorrenza, meno orientate al miglioramento continuo, che inseguono (quando obbligate) gli adempimenti normativi. Queste aziende, spesso operano nei settori maturi, dove la dotazione di impianti è arretrata, il contenuto di materie prime e di energia nel prodotto è elevato, l'uso delle risorse e delle energie è poco efficiente. Gli investimenti necessari per spostare l'assetto produttivo verso una maggiore economicità sono spesso non convenienti,*

[85] Ibidem.
[86] GASPERINI A., WESTWOOD J., Bilancio integrato: misurare gli impatti sulla comunità, Amministrazione e Finanza, 12/2013, Pag. 17.
[87] HINNA L. Come gestire la responsabilità sociale dell'impresa. Manuale pratico – operativo, Processi, strumenti e modelli. La redazione del bilancio sociale Il Sole 24 ORE, Milano, 2005, Pag. 204.

stante il loro basso margine unitario dei prodotti e l'elevato volume necessario per il breack even point."[88]

Innanzi tutto è opportuno ricordare che nessuna azienda destina risorse e tempo per lo svolgimento di attività che non generino un ritorno economico diretto o indiretto, e questa affermazione è da ritenersi valida anche per gli investimenti sociali.[89] *"Anche quando socialmente impiegate, infatti, le imprese restano pur sempre preposte alla produzione di fatturato, non si trasformano per questo motivo in enti assistenziali dediti alla distribuzione di ricchezza a fondo perduto. L'essenza della responsabilità sociale risiede proprio nel fatto che dall'investimento in ambito sociale si attende un contributo ad aumentare la redditività dell'attività economica."*[90] *"L'idea di leggere lo stakeholders come soggetto che possa creare valore per l'impresa è un concetto per certi versi nuovo per il management: è la traduzione del "valore del consenso". Perché una tale affermazione si traduca in realtà è necessario che i processi di dialogo e di reporting, ovvero la relationship, siano radicati all'interno dell'organizzazione, siano parte integrante della missione, della visione e dei valori dell'impresa stessa, nonché integrati nei suoi sistemi di gestione e di corporate govenance."*[91]

In un'analisi dello scenario svolta dagli studiosi di Harvard, la visione degli imprenditori viene così riassunta: *"Talk long enough to CEOs, particularly in the United States or Europe, and their concerns will pour out: Making our operations sustainable and developing "green" products places us at a disadvantage vis-à-vis rivals in developing countries that don't face the same pressures. Suppliers can't provide green inputs or transparency; sustainable manufacturing will demand new equipment and processes; and customers will not pay more for eco-friendly products during a recession. That's why most executives treat the need to become sustainable as a corporate social responsibility, divorced from business objectives."*[92] Sotto il punto di vista proposto, il management vedrebbe come un peso l'investimento in tecniche di sviluppo sostenibili, con un conseguente impatto negativo sulla redditività. Gli autori tuttavia mettono in evidenza cinque punti che giustificano come l'investimento in sostenibilità abbia un impatto positivo sulle performance aziendali.

---

[88] MIO C. La gestione ambientale in azienda alla luce delle politiche comunitarie, Contabilità, Finanza e Controllo, n° 5/2001 Pag. 570.
[89] Cfr. CAVICCHI P., DALLEDONNE A., DURAND C., PEZZUTO G. Bilancio sociale e ambientale dell'impresa, IPSOA, 2003, Pag. 16.
[90] Ibidem, Pag. 16.
[91] HINNA L. Come gestire la responsabilità sociale dell'impresa. Manuale pratico – operativo, Processi, strumenti e modelli. La redazione del bilancio sociale. Il Sole 24 ORE, Milano, 2005, Pag. 204.
[92] NIDUMOLU R., PRAHALAD C. K., RANGASWAMI M. R., Why sustainability is now the key driven for innovation, Harvard Business Review, September 2009.

Il primo punto che viene affrontato individua come solitamente sono le imposizioni di legge o protocolli generati da accordi plurilaterali che obbligano le imprese ad adottare sistemi produttivi che rispettino specifici parametri, affinché l'impatto dell'attività produttiva sia contenuto. L'impresa che investe in sostenibilità e che in via anticipata si attrezza per diventare eco-friendly, si trova preparata non appena le norme più severe vengono emesse, ottenendo un vantaggio temporale rispetto ai diretti competitori ed un vantaggio tecnico dato dalla preventiva sperimentazione di tecnologie alternative. Questo si traduce in redditività maggiore rispetto ai concorrenti.

Il secondo punto è quello di creare una Value Chains Sustainable. L'obiettivo della creazione di una catena del valore sostenibile si focalizza sulla sostituzione di risorse normalmente usate, con fonti alternative rinnovabili. Il processo prevede la collaborazione con i fornitori per trovare alternative più idonee. *"The initial aim is usually to create a better image, but most corporations end up reducing costs or creating new businesses as well."*[93]Occorre concentrarsi su ogni elemento della catena del valore per far sì che l'investimento si traduca in riduzione dei costi o addirittura nella creazione di nuovi business.[94]

Il terzo punto s'identifica nella progettazione e sviluppo di prodotti sostenibili. L'attenzione dei consumatori verso prodotti a basso impatto ambientale è importante, e l'investimento in prodotti sostenibili può portare ad ampliamenti delle quote di mercato. Alcuni studi dimostrano che i consumatori più attenti alla questione ambientale siano disposti a pagare un prezzo maggiore per prodotti sostenibili.

Gli ultimi due aspetti da prendere in considerazione riguardano la creazione di nuovi modelli commerciali e di Next-Practice Platforms, rivalutando e mettendo in discussione i paradigmi esistenti, puntando a vedere il lavoro aziendale da un altro punto di vista, in modo da creare una evoluzione strategica compatibile con la sostenibilità.

Questi cinque punti, coordinati tra loro, possono generare un vantaggio competitivo impattando positivamente sulla redditività. Si può affermare che è presente una stretta correlazione tra il rendimento e gli investimenti in sostenibilità. "*Essere sostenibili e creare valore non sono*

[93] Ibidem.

[94] Per fare una esemplificazione, lo studio del personale come elemento della catena del valore potrebbe portare a privilegiare la creazione di contratti di telelavoro per ridurre l'impatto degli spostamenti dei lavoratori. indirettamente questa idea ridurrebbe i costi collegati al personale derivanti dalla loro presenza in azienda.

obiettivi antitetici"[95] perciò la sostenibilità deve essere vista come una possibilità innovativa per il management, e come un agire preventivo, che porta, se attuato nel corretto modo, ad una riduzione dei costi e ad un aumento dei ricavi, impattando positivamente sul ROE. *"Secondo gli studiosi della Harvard University, la sostenibilità può essere la culla di innovazioni organizzative e tecnologiche che portano ottimi ritorni tanto sull'ultima quanto sulla prima riga del conto economico. In altri termini, quando un fenomeno come la sostenibilità assume una portata globale a seguito d'interventi coordinati tra numerosi Paesi, un'impresa può semplicemente adeguarsi alle nuove regole del gioco, anticipare i cambiamenti della domanda e delle leggi, oppure adottare un approccio innovativo e cercare di creare un nuovo mercato. Il mero approccio reattivo può essere la via più agevole, ma non è detto che sia la più proficua."*[96]

"Non si deve, dunque, credere che destinare risorse alla promozione di iniziative sociali equivalga a sottrarre fondi a spese più proficue in termini di rendimento economico per l'azienda. La responsabilità sociale costituisce, dunque, un valore economico diretto, dove le risorse impiegate per alimentare il record sociale di un'azienda e debitamente documentate all'interno del suo Bilancio sociale sono da leggersi come investimenti e non come costi presso il bilancio economico della stessa"[97]

Oltre ai cinque punti sopraelencati come viene creato valore attraverso gli investimenti sociali? La reputazione sembra essere uno degli elementi trainanti della generazione del valore economico attraverso investimenti in ambito sociale. Il cause-related marketing è composto da *"tutti i progetti comuni tra imprese ed enti a fini sociali, allo scopo di associare al prodotto o servizio messo in commercio dalle prime, un'immagine positiva di cui possano beneficiare entrambi i protagonisti della partnership"*[98]. Un immagine positiva dell'impresa ne determina un aumento della sensibilità dei consumatori che, nella scelta dei prodotti da consumare, associano ai prodotti stessi un valore aggiunto. Altri effetti, direttamente imputabili alla solida reputazione ottenuta dall'azienda attraverso investimenti in ambito sociale, sono generati dalle prestazioni dei dipendenti. Una reputazione migliore, un ambiente di lavoro consono, una at-

[95] GAGLIARDI G., ROGUZZI J., Comunicare la propria sostenibilità, Amministrazione e Finanza, 10/2012, Pag. 31.
[96] GAGLIARDI G., ROGUZZI J., Comunicare la propria sostenibilità, Amministrazione e Finanza, 10/2012, Pag. 31 e 32.
[97] CAVICCHI P., DALLEDONNE A., DURAND C., PEZZUTO G. Bilancio sociale e ambientale dell'impresa, IPSOA, 2003, Pag. 16.
[98] Ibidem, Pag. 27.

tenzione alle esigenze di tutti i dipendenti fan sì che il lavoro da loro svolto sia caratterizzato da prestazioni qualitativamente superiori.

Un'altra leva adottabile può essere quella del diversity purchasing, ossia la decisione di affidarsi a fornitori espressione di minoranze etniche, locali o culturali, che, attraverso la tessitura di rapporti commerciali caratterizzati da valori condivisi.

"Un comportamento socialmente responsabile può:

- *Contribuire a creare un ambiente di lavoro migliore, […] aumentando la capacità dell'impresa di attrarre e mantenere personale qualificato e motivato;*
- *Contribuire a rafforzare il brand value, attraveso lo sviluppo di un rapporto stabile e duraturo con i consumatori/clienti, basato sulla fiducia e sulla fedeltà alla marca;*
- *Rappresentare un qualificante elemento di differenziazione trasformando le minacce in opportunità, nel rispetto delle regole del mercato e della sensibilità dei consumatori in un quadro competitivo internazionale sempre più complesso e dinamico, dove forme di dumping sociale e ambientale creano disequilibri nella competitività delle imprese;*
- *Migliorare la relazione con le istituzioni finanziarie, nell'ottica di un più facile accesso alle fonti di finanziamento in virtù della riduzione del profilo di rischio."*[99]

I legami tra investimenti in sostenibilità e redditività son quindi palesemente rinvenibili e si ritiene indispensabile oggigiorno, alla luce della crescente sensibilità che i consumatori ripongono sulla questione sociale, che le aziende moderne non si discostino dagli obiettivi determinati dall'evoluzione di questo contesto competitivo. La sostenibilità, diventata vera e propria leva strategica aziendale, necessita di una adeguata rendicontazione che ne permetta il monitoraggio al pari livello delle altre variabili.

Esistono degli indici che permettono di monitorare l'investimento sociale e performance? Sì.

Un primo è dato dal rapporto investimento socialmente responsabile (IRS) e utile:

ISR/ UTILE

[99] MELLA P., VELO D., Creazione del valore, corporate governance e informativa societaria, Giuffrè Editore, Milano, 2007, Pag. 74.

"Anche se nel caso dell'investimento sociale non fosse una quota parte dell'utile ma fosse un decremento dei costi (caso di molte imprese industriali che contengono i costi rimarcando l'impatto sociale di questa scelta), questo indicatore fornisce comunque un dato importante: per la credibilità dell'impegno sociale, ci attendiamo un rapporto perlomeno costante, in ogni caso mai decrescente."[100]

$$\Delta ISR/\Delta P$$

La variazione dei prezzi può essere diretta conseguenza della variazione degli investimenti socialmente responsabili. Questo rapporto ci permette di identificare la bontà dell'investimento sociale. Affinché questo rapporto sia significativo occorre epurare i dati dalla variazione dei prezzi generata dal mercato e mantenere la proporzionalità dei costi produttivi, condizioni decisamente forti.

$$\Delta ISR/\Delta CI$$

Questo indicatore mette a rapporto le variazione degli investimenti socialmente responsabili e la variazione del capitale investito. Questo proposto *"è un indicatore di efficienza, di sostenibilità e credibilità dell'impegno sociale e dell'impresa, perché, anche a parità di capitale investito, se il rapporto cresce e l'impresa registra una leva finanziaria positiva, l'investimento in responsabilità sociale si presume sia destinato ad avere un credibile trend di crescita."*[101]

2.1.3 Analisi e composizione del ROA

Tra le determinanti del ROE è stata individuata come componente impattante sulla sua performance l'andamento del ROA. Il ROA (Return on Assets) misura la redditività della gestione operativa aziendale. *"Nell'ambito di un analisi integrata di bilancio, il concetto di "operativo" identifica ciò che è collegabile, dal punto di vista sia patrimoniale che reddituale, alla gestione dell'intero capitale aziendale"*[102]. Le analisi presenti sui manuali molto spesso tralasciano questo indice, passando direttamente all'analisi della redditività della gestione caratte-

[100] MONICI V., SIMONE A., Bilancio "di sostenibilità" e civilistico per una visione completa dell'azienda, Amministrazione & Finanza, n° 22/2003, Pag. 27.
[101] MONICI V., SIMONE A., Bilancio "di sostenibilità" e civilistico per una visione completa dell'azienda, Amministrazione & Finanza, n° 22/2003, Pag. 28.
[102] AVI M. S., Management accounting, finance analysis, volume 1, EIF-e.Book, 2012, Pag. 342.

ristica. Questo processo potrebbe avere una giustificazione qualora i proventi e gli oneri della gestione patrimoniale e quelli della gestione finanziaria attiva siano pressoché nulli e che tra i componenti dell'attivo dello stato patrimoniale finanziario non compaiano investimenti riguardanti queste due gestioni. È importante rilevare che la perdita di significatività dell'indice non è data da una tendenziale uguaglianza tra GOP e reddito operativo ma dalla mancanza di investimenti nella gestione patrimoniale e finanziaria attiva. Guardandola dal lato opposto, il ROI, che sarà analizzato nel paragrafo successivo, perde di importanza come elemento che esprime il rendimento del capitale investito qualora siano presenti le gestioni sopraindicate. *"si ritiene che per le aziende che non hanno core business ben definito o che sono capogruppo di società il ROI tradizionalmente inteso non possa avere significato, perche molti frutti possono pervenire dall'attività atipica o dalla gestione delle partecipazioni (dividendi e interessi attivi)."*[103]

La scelta di approfondire o no il ROA dipende dalla struttura produttiva che l'azienda possiede. *"In questa prospettiva, si possono verificare almeno le seguenti due situazioni:*

a) *Gli impieghi dell'impresa sono esclusivamente o prevalentemente indirizzati verso la gestione operativa. In questo caso, i concetti di "capitale investito totale" e di "capitale investito caratteristico" tendono a coincidere, e l'indicatore ROI, oltre alle sue funzioni specifiche, risponde all'esigenza di "misurare" il ritorno economico dell'intero capitale investito;*
b) *Gli impieghi dell'impresa sono sia operativi che atipici (es.: partecipazioni che generano dividendi, titoli di stato che originano interessi attivi, ecc.). In questa situazione, l'indicatore ROI, da solo, non riesce ad esprimere la capacità dell'impresa di far fruttare le risorse a disposizione, in quanto una parte degli investimenti aziendali generano redditi "estranei"al reddito operativo."*[104][105]

Il ROA può così essere calcolato:

[103] FACCHINETTI I. Analisi di bilancio, metodologie, procedure e casi di analisi per margini, indici e flussi, sesta edizione, Il Sole 24 ore, Milano, 2006, Pag. 204.
[104] FERRERO G., DEZZANI F., PISONI P., PUDDU L., Le analisi di bilancio, indici e flussi, seconda edizione, Giuffrè, Milano, 1998, Pag. 219.
[105] In questo contesto il concetto di reddito operativo si considera reddito operativo caratteristico.

$$ROA = \frac{\text{Reddito Operativo}}{\text{Capitale Investito}} \quad \%$$

A livello internazionale il ROA viene calcolato come (Net income + interest expense)/Average total assets dove *"the net income in the numerator is usually reported net income rather than comprehensive income."* [106]La formula include quindi tutto il reddito netto aziendale ad esclusione degli interessi attivi. Essa rappresenta comunque un rendimento, conforme alla riclassificazione di conto economico che viene applicata a livello internazionale.

Ritornando all'impostazione nazionale, al fine di ottenere un indice di riferimento significativo occorre che gli elementi analizzati siano omogenei, ossia, come in questo caso, affinché venga analizzato il rendimento del capitale investito all'interno dell'attività aziendale, bisogna contrapporre al capitale investito (totale dell'attivo, pari quindi alla somma delle fonti di finanziamento proprie e di terzi) tutti i proventi che questi investimenti hanno generato. Se osserviamo la riclassificazione del conto economico proposta da Avi M. S. possiamo notare che vengono esclusi dal computo del reddito operativo la gestione tributaria, la gestione non caratteristica per definizione e la gestione finanziaria passiva. Il rendimento di queste tre aree, seppur collegato all'attività aziendale, non è generata direttamente dal totale degli investimenti operativi aziendali. Dello stesso avviso è Mancin M. che, per quantificare il numeratore della formula, partendo dal conto economico riclassificato a ricavi e costo del venduto, include al reddito operativo della gestione caratteristica proventi netti da partecipazioni strategiche e altri proventi netti poichè tutti generati dal capitale investito nella gestione operativa aziendale[107].

Tuttavia molto spesso all'interno dei manuali si assiste ad un diverso trattamento della componente finanziaria. Partendo dal presupposto che un indice è significativo solo se mette a confronto due elementi omogenei, il ROA misura la redditività del capitale investito. Essen-

[106] PENMAN S. H., Financial Statement Analysis and Security Valuation, fourth edition, McGraw-hill, Singapore, 2010, Pag. 369.
[107] Cfr. SOSTERO U., FERRARESE P., MANCIN M., MARCON C., Elementi di bilancio e di analisi economico-finanziaria, Cafoscarina, Venezia, 2011, Pag. 280.

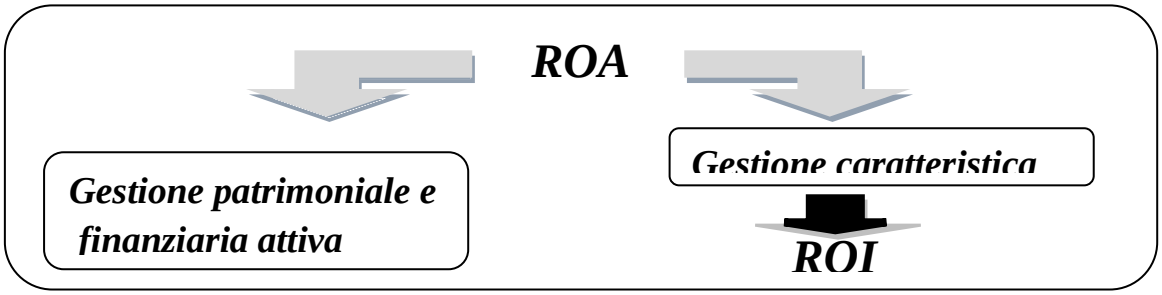
do il Reddito Operativo un risultato generato da tutti gli elementi che compongono il capitale investito, esso è il giusto dato da rapportare con il capitale stesso. Diventa però di vitale importanza la coerenza utilizzata nella scelta degli elementi da includere nel reddito operativo in sede di riclassificazione del conto economico. Tutti i manuali tendono ad escludere dal reddito operativo il risultato della gestione finanziaria, in quanto generata da elementi del passivo dello stato patrimoniale e non dal capitale investito. Viene invece inclusa la gestione patrimoniale, in quanto generata, sia in termini di costi che di ricavi, da elementi costituenti il capitale investito. Appurato che la gestione patrimoniale, sia essa attiva o passiva, è direttamente riconducibile al capitale investito, la gestione finanziaria non lo è. Secondo lo schema riclassificatorio proposto da Avi M. S., la gestione finanziaria deve essere suddivisa in finanziaria attiva e finanziaria passiva in quanto, i ricavi e i costi sono generati da elementi diversi; i primi riconducibili al capitale investito, mentre i secondi no. Chi scrive ritiene che questa impostazione sia corretta e coerente con il sistema di quantificazione del reddito operativo, poiché la gestione finanziaria attiva è direttamente riconducibile a proventi generati da elementi attivi dello stato patrimoniale (quali crediti finanziari, depositi bancari, ecc) mentre la gestione finanziaria passiva, essendo generata dai debiti presenti nello stato patrimoniale, deve essere esclusa dal reddito operativo. Occorre sempre prestare molta attenzione a cosa includono le varie poste riclassificatorie e a come gli indici vengono strutturati in quanto, una comparazione di elementi eterogenei, compromette l'apporto informativo dello strumento.

La significatività di questo indice può essere importante perchè collega tutte le gestioni che il manager controlla, depurando dalla valutazione le influenze della gestione tributaria e soprattutto dalla finanziaria passiva. Trascurando per un momento la gestione non caratteristica per definizione, notiamo come la redditività del "complesso azienda" è data dal l'EBIT, parametro di valutazione delle performance del manager visto nel capitolo precedente. L'informazione che questo indice ci dà è essenziale in quanto depura il reddito d'esercizio da due componenti che ne possono modificare la consistenza in modo sostanziale, ossia gli interessi passivi, che variano in base alle politiche finanziarie che spesso vengono decise da soggetti diversi dal manager (pensiamo a gruppi aziendali dove le politiche di finanziamento sono decise dalla holding), e l'imposizione fiscale. *"La costruzione del R.O.A., ottenuta ponendo il reddito operativo al numeratore ed il complesso degli investimenti effettuati, grazie ai*

finanziamenti attinti a qualunque titolo, al denominatore, testimonia l'indipendenza di tale quoziente sia dall'assetto finanziario sia dall'assetto giuridico assunti dall'impresa."[108]

Togliendo dal reddito d'esercizio queste variabili, si rende possibile anche una comparazione tra le varie aziende del settore di riferimento. Il modo in cui un'azienda si finanzia o l'imposizione fiscale che le è attribuita nel paese dove opera, non possono influenzare una analisi di bilancio dove l'obiettivo è quello di valutare le performance aziendali.

Anche il ROA è un indicatore di sintesi come il ROE, e la sua funzione informativa è di tipo generale. L'analista di bilancio, che ha come obiettivo fondamentale quello di identificare le motivazioni che hanno portato al conseguimento di un determinato risultato, deve analizzare ciò che è ricompreso all'interno di questo indice. Partendo dalla riclassificazione del conto economico a costo del venduto[109], vediamo che contribuiscono alla formazione del reddito operativo il reddito della gestione caratteristica, la gestione patrimoniale, con i suoi componenti sia positivi che negativi, e la gestione finanziaria attiva. L'indice ROA può essere così scomposto:



- Gestione patrimoniale e finanziaria attiva: già il nome ci indica quali categorie concorrono alla formazione di questi risultati. Come gestione patrimoniale s'intendono, ad esempio, gestione di titoli, fabbricati civili ed investimenti che non appartengono alla gestione caratteristica. La finanziaria attiva è rappresentata da proventi generati da elementi riconducibili alla stessa categoria.
- Gestione caratteristica è riassunta dal ROI, return on investment, che verrà analizzato nel paragrafo seguente.

[108] CERIANI G., CORSI C., Analisi di bilancio mediante indicatori e quozienti : aspetti metodologici e caso di studio, Cedan, Padova, 2003, Pag. 43.
[109] Si prende come riferimento quella proposta da Avi M. S.

Analisi dell'andamento dell'indice ROA

I'andamento dell'indice può essere valutato sotto due aspetti fondamentali: *"il primo, esterno all'impresa, è dato dal valore che lo stesso indice assume con riferimento alla concorrenza più significativa o dal ROA medio di settore; il secondo, interno all'impresa, è rappresentato dall'onerosità media dei mezzi di terzi, ossia dal costo espresso in termini percentuali che l'impresa mediamente sostiene per l'accensione dei debiti di funzionamento e di finanziamento"*[110]. Il primo termine di paragone permette di capire il posizionamento competitivo della nostra azienda, rispetto a realtà imprenditoriali simili o rispetto al settore di riferimento. Confrontando le aziende si può individuare se la nostra redditività sia in linea, superiore o inferiore rispetto alla media. Il giudizio complessivo non può essere preso solo confrontando la redditività dell'azienda con quella del settore, anzi, in alcuni casi, un rendimento del ROA in linea potrebbe portare a stilare un giudizio comunque negativo. Il motivo sta nel fatto che il costo del capitale di terzi incide sul giudizio da prendere.

Le fonti di finanziamento aziendali sono composte da mezzi propri e mezzi di terzi. I mezzi di terzi possono essere non onerosi, come i debiti verso fornitori, oppure avere una remunerazione fissa o variabile, pensiamo ad esempio a prestiti obbligazionari o mutui. Per determinare il costo medio del capitale di terzi si calcola l'indice ROD che ne quantifica il costo, mettendo a rapporto oneri finanziari con la quantità delle fonti di terzi presenti in azienda. La formula è la seguente:

$$ROD = \frac{\text{Oneri Finanziari}}{\text{Totale mezzi di terzi}} \quad \%$$

Se viene messo a confronto il rendimento generato dalla gestione operativa aziendale con il costo medio del capitale di terzi si può capire se l'azienda ha convenienza ad indebitarsi o meno. Se, ad esempio, riesce a remunerare gli investimenti con un tasso superiore rispetto a quanto le costa il capitale di debito, il management è incentivato ad incrementare il finanziamento di terzi. Qualora invece la situazione fosse opposta, diverrebbe opportuno individuare

[110] SOSTERO U., FERRARESE P., MANCIN M., MARCON C., Elementi di bilancio e di analisi economico-finanziaria, Cafoscarina, Venezia, 2011, Pag. 283.

strategie correttive per far sì che il finanziamento esterno a debito non eroda ricchezza. Questo effetto si chiama effetto leverage. L'argomento sarà trattato in maniera più dettagliata nel paragrafo 5.1.3.

Il collegamento tra il primo aspetto di analisi del ROA e il secondo è riconducibile al fatto che anche se l'indice, confrontato con quello medio del mercato o dei concorrenti, risulti superiore, non è detto che il giudizio sia positivo perché, nel caso in cui comunque il costo del capitale di terzi fosse superiore, in percentuale, al rendimento del capitale investito, l'azienda si troverebbe a non generare una ricchezza dalle fonti di finanziamento superiore al loro costo. Se ci si trova nella situazione opposta, cioè *"se il ROA è superiore al costo medio dei mezzi di terzi significa che l'impresa è in grado di generare valore attraverso l'indebitamento, in quanto il rendimento dei mezzi di terzi raccolti e investiti nell'attivo netto risulta superiore al costo che gli stessi generano a carico dell'impresa in termini di interessi passivi."*[111]

Per continuare il processo di analisi, una volta individuate le motivazioni che hanno portato al conseguimento di risultati della parte non caratteristica, resta solo da studiare la parte caratteristica. Vediamo ora cosa influenza l'andamento della gestione caratteristica e le leve decisionali a disposizione del management al fine di incrementare le performance aziendali.

3.1.2.1 Il ROI, calcolo e variabili che lo influenzano

Il finanziamento aziendale implica l'impiego del denaro in investimenti di vario genere che si dividono in finanziari, patrimoniali e caratteristici. Già analizzati i primi due aspetti, ci si focalizza ora sull'ultimo, il più importante, il core business aziendale, motore trainante dell'attività: il reddito generato dall'attività caratteristica aziendale. Per analizzare l'attività caratteristica si utilizza l'indicatore ROI, Return on investment.

"L'indice segnala la resa di tutti i mezzi finanziari investiti in azienda nell'attività tipica"[112].

Per quanto riguarda la definizione di ROI, nell'analisi dei vari percorsi logici che i manuali seguono, si può notare come non ci sia una terminologia univoca, ad esempio, analizzando la definizione dell' indice data da Caramiello, si può notare come non ci si pone il problema di differenziare ROA da ROI: *"Spesso, nell'analisi della gestione, si rende necessaria un'altra conoscenza: quella della capacità di attrazione del capitale in genere, sia esso di rischio op-*

[111] SOSTERO U., FERRARESE P., MANCIN M., MARCON C., Elementi di bilancio e di analisi economico-finanziaria, Cafoscarina, Venezia, 2011, Pag. 284.
[112] FACCHINETTI I. Analisi di bilancio, metodologie, procedure e casi di analisi per margini, indici e flussi, sesta edizione, Il Sole 24 ore, Milano, 2006, Pag. 203.

pure di credito. Si vuole vedere, cioè, quanto rende il capitale investito nella gestione: tutto il capitale investito, sia quello conferito dai soci che quello prestato da terzi. Per effettuare un tale calcolo si deve confrontare il capitale investito, come somma del capitale di rischio e del capitale di credito. Dall'altra parte, il reddito operativo, come risultato economico dell'area che esprime l'investimento, cioè dell'area caratteristica. L'indice che ne deriva prende la denominazione di tasso di redditività del capitale investito […]. Più correttamente, nel linguaggio anglosassone, viene denominato R.O.I., dalle iniziali della locuzione "return on investment", ad esprimere appunto il tasso di ritorno sul capitale investito nella gestione caratteristica."[113]

Analizzando l'esposizione dell'autore possiamo vedere come non siano presi in considerazione investimenti in attività non caratteristiche da parte dell'azienda. Si confrontano due elementi eterogenei in quanto abbiamo un reddito operativo, definito come reddito della gestione caratteristica, e un capitale investito che non prende in considerazione la distinzione tra le varie tipologie di investimento o comunque non viene considerata la possibilità della presenza di investimenti extracaratteristici. Si evince quindi che bisogna prestare molta attenzione alla terminologia utilizzata e al percorso logico che sta dietro alla definizione di un determinato indice, individuando cosa viene escluso ed incluso al suo interno.

Ritornando all'analisi dell'indice, l'obiettivo che si pone il ROI nell'impostazione di sistema integrato dato in quest'analisi[114] è la segnalazione della redditività della gestione caratteristica. La formula di calcolo è la seguente:

$$\boldsymbol{ROI} = \frac{\text{GOP}}{\text{CIGC}} \boldsymbol{\%}$$

Per quanto riguarda il calcolo degli elementi del quoziente il Gop è facilmente individuabile dallo schema di riclassificazione del conto economico a costo del venduto, il capitale investito nella gestione caratteristica invece può essere calcolato partendo dallo schema di riclassificazione dello stato patrimoniale di tipo funzionale, e, prendendo gli elementi che riguardano

[113] CARAMIELLO C. Indici di bilancio, strumenti per l'analisi della gestione aziendale, Giuffrè editore, Milano, 1993, Pag. 189 e 190.
[114] Sistema descritto da Avi M. S.

gli investimenti nella gestione caratteristica aziendale, si calcola il valore del denominatore.[115] Per ottenere il medesimo risultato partendo dal capitale investito totale si tolgono gli elementi dell'attivo di carattere finanziario, tributario, patrimoniale e non caratteristico per definizione. La necessità di porre al denominatore il capitale investito della gestione caratteristica sta nel fatto che *"se con tale indice si misura la redditività della gestione caratteristica, occorre, appunto, porre al denominatore l'insieme delle attività, al netto dei relativi fondi rettificativi, che hanno concorso alla produzione del reddito operativo della gestione caratteristica. In questo modo si misura quanto hanno reso le risorse investite nell'attività tipica dell'impresa."*[116]

La dottrina propone anche un doppio calcolo del ROI che varia a seconda delle modalità di costruzione del capitale investito. Le casistiche sono:

a) *"il capitale investito è dato da tutte le attività, in questo caso l'indice è denominato ROA. […];*
b) *Il capitale investito è dato dalle sole attività caratteristiche, con esclusione di quelle accessorie […] in questo caso si parla sovente di RONA o ROI tradizionale […];*
c) *Il capitale investito è rappresentato da tutte le attività al netto delle passività correnti non onerose (le passività correnti non onerose, quali i debiti verso fornitori, si considerano quindi come minori investimenti). […]*
d) *Il capitale investito è rappresentato dalle attività operative come definite al punto b), al netto delle passività correnti, ossia di quelli che sono definiti finanziamenti spontanei;*
e) *Il capitale investito è rappresentato dalle attività operative, come definite al punto b), al netto delle passività non onerose, ossia di quelli che sono definiti i finanziamenti a tasso zero.*

Nelle prime due ipotesi si parla di ROI "in senso esteso". Nelle ultime tre ipotesi si parla di ROI "in senso stretto". Il ROI in forma estesa è un indice di economicità operativa complessivo, poiché è riferibile a tutti i finanziamenti, a titolo di capitale di debito, acquisiti

[115] Descrizione di calcolo dettagliata nel capitolo precedente.
[116] PROVASOLI, VIGANO', Bilancio, valutazione, lettura, analisi, EGEA, Milano, 2007, Pag. 390.

dall'azienda. Il ROI in forma ridotta esprime la redditività operativa rispetto al capitale investito al netto delle fonti di finanziamento spontanee o non onerose."[117]

Il rendimento dell'attività caratteristica dipende da due fattori, ossia dall'ammontare dei costi e dei ricavi caratteristici e dalla gestione del patrimonio investito nella gestione caratteristica. Per incrementare questo rendimento si può agire sulla prima leva, ossia quella dei costi o dei ricavi caratteristici, abbassando i costi a parità di ricavi, oppure incrementando i ricavi a parità di costo. Per quanto riguarda un miglioramento del secondo elemento che influenza il ROI, ossia il patrimonio investito nella gestione caratteristica, esso incrementerà il suo impatto se a parità di capitale investito avremo maggiori ricavi oppure quando un medesimo livello di ricavi uguale venga ottenuto con minore capitale investito nella gestione caratteristica.[118]

Il risultato della gestione caratteristica dipende quindi dalla redditività delle vendite da una parte e da uno sfruttamento più efficiente possibile del capitale investito nella gestione caratteristica dall'altra. Alla luce di quanto esposto il ROI può essere così scomposto:

$$ROI = \frac{GOP}{Ricavi\ caratteristici} \bullet \frac{Ricavi\ caratteristici}{CIGC}$$

Il primo indice ricavato misura la redditività delle vendite, ossia, mettendo a rapporto GOP con i ricavi caratteristici s'individua quanto i ricavi generano in termine di reddito operativo aziendale. Questo indice è chiamato ROS, Return on sales. Il secondo componente è il tasso di rotazione del capitale investito nella gestione tipica.

Prima di continuare la nostra analisi vogliamo brevemente soffermarci su un limite del ROI. In alcuni casi esso viene classificato quale indice di efficienza economica. *"La critica più forte, mossa nei confronti di questo indice, riguarda la sua effettiva capacità di dare una puntuale rappresentazione dell'efficienza economica della gestione. Un'azienda potrebbe presentare un ROI crescente negli anni, nonostante il suo effettivo livello di efficienza economica sia*

[117] FACCHINETTI I. Analisi di bilancio, metodologie, procedure e casi di analisi per margini, indici e flussi, sesta edizione, 2006, Milano, il sole 24 ore, Pag. 204 e 205.
[118] Cfr. AVI M. S., Management accounting, finance analysis, volume 1, 2012, EIF-e.Book, Pag 350.

sempre lo stesso." [119]Per assolvere a questa esigenza informativa occorre utilizzare altri strumenti più puntuali, di contabilità analitica, che permettono il raggiungimento di questo obiettivo.

Indice di rotazione del capitale investito nella gestione caratteristica:

Partendo dal secondo elemento che compone il ROI, si nota come al numeratore della formula siano presenti i ricavi caratteristici mentre al denominatore il capitale investito nella gestione caratteristica. Questo indice può assumere due significati:

- *"[…]esprime la capacità, del capitale investito, di produrre ricavi;"*[120]
- Rappresenta il numero di volte che il capitale investito nella gestione caratteristica riesce a "ruotare" tramite il fatturato.[121] Ossia quante volte il capitale investito si rinnova attraverso il conseguimento dei ricavi.

L'andamento dei ricavi deve essere analizzato in sede di contabilità analitica con il confronto tra valori programmati e valori effettivi e l'individuazione delle cause che hanno portato al verificarsi di determinati scostamenti. L'analisi del capitale investito nella gestione caratteristica implica l'analisi delle voci che compongono questo risultato. Avendo il management leve decisionali su questi elementi, è interessato a capire le variazioni di quali valori hanno determinato il peggioramento o il miglioramento dell'indice di rotazione. Il capitale investito può essere diviso in due grandi parti, quello a breve e quello a medio – lungo termine.

Quello a breve può così essere calcolato

ATTIVO A BREVE TOTALE
(BANCA ATTIVA)
(LIQUIDITA' DIFFERITE FINANZIARIE)
(LIQUIDITA' DIFFERITE TRIBUTARIE)
(LIQUIDITA' DIFFERITE NON CARATTERISTICHE PER DEFINIZIONE)
(ATTIVO PATRIMONIALE A BREVE)
ATTIVO A BREVE INVESTITO NELLA GESTIONE CARATTERISTICA[122]

[119] RASTELLI S. Quali i limiti degli indici nell'analisi di bilancio?, Amministrazione & Finanza, n°2/2010, Pagg. 80.
[120] CARAMIELLO C. Indici di bilancio, strumenti per l'analisi della gestione aziendale, Giuffrè editore, Milano, 1993, Pag. 196.
[121] Cfr. AVI M. S., Management accounting, finance analysis, volume 1, EIF-e.Book, 2012, Pag. 361.

Tolti dall'attivo a breve gli elementi che non sono investiti nella gestione caratteristica, restano le liquidità differite commerciali, comprendenti crediti di natura commerciale e cambiali, anticipi a fornitori e disponibilità. È palese come il peso maggiore sia dato dai crediti verso clienti e dalle rimanenze. Il management è quindi interessato a conoscere come le dilazioni concesse ai clienti impattino sul capitale investito. Un aumento dei tempi di dilazione ha un impatto negativo mentre una riduzione dei tempi di dilazione incrementa la rotazione. Per individuare se i tempi di dilazione si sono ampliati, oppure ridotti, è presente un apposito indice, la durata media crediti:

$$\textit{Durata media crediti} = \frac{\text{Crediti commerciali al lordo del fondo svalutazione crediti}}{\text{(ricavi caratteristici + iva su vendite)/360}}$$

Oltre che per analizzare l'impatto dell'andamento dei crediti verso clienti sul capitale investito, l'analista confronta il dato che emerge da questo indice con la durata media dei debiti. L'azienda, nella sua organizzazione finanziaria, deve ricercare l'equilibrio tra questi due termini in quanto deve esserci un coordinamento del ciclo monetario aziendale. Ovviamente sarebbe più conveniente per l'azienda avere una durata media crediti prossima, se non inferiore, alla durata media debiti per far sì che lo sfasamento temporale tra incasso e pagamento delle forniture sia minimo. L'andamento di questo divario dipende dall'attività produttiva che si sta esaminando. Se prendiamo come riferimento, ad esempio, un'impresa che opera nella grande distribuzione, gli incassi dai clienti sono immediati al momento della vendita, mentre il pagamento dei fornitori viene dilazionato nel tempo. Una struttura di questo genere permette di avere sempre le risorse finanziarie per pagare le forniture poichè prima si incassa il ricavo e poi si paga il debito. Aziende invece di tipo industriale si trovano solitamente nel caso opposto (e più comune) dove le forniture sono pagate prima della riscossione dei crediti. Un'analisi di questo tipo permette anche di identificare se le variazioni di questi due indici portano a gonfiare o sgonfiare il capitale circolante netto, ottimizzando o destabilizzando la politica finanziaria aziendale.

Occorre prendere in considerazione anche il costo che la politica finanziaria di allungamento delle dilazioni dei pagamenti genera. L'allungamento delle tempistiche è un finanziamento

[122] Schema di riferimento in M. S., Management accounting, finance analysis, volume 1, EIF-e.Book, 2012, Pag. 363.

indiretto che l'azienda riceve dai propri fornitori e, come tale, prevede nella maggior parte dei casi il pagamento d'interessi passivi, o comunque un ricarico nei costi delle materie prime, con un conseguente peggioramento del reddito operativo aziendale.

Per il calcolo della durata media debiti, l'indice da utilizzare è speculare a quello visto in precedenza:

$$\textit{Durata media debiti} = \frac{\text{Debiti commerciali}}{\text{(Acquisti + iva su acquisti)/360}}$$

Anche le rimanenze hanno un impatto rilevante sul capitale a breve investito nella gestione caratteristica. Una riduzione del magazzino implica un alleggerimento del capitale investito e, a parità di ricavi, un indice di rotazione maggiore. In caso contrario l'impatto sarà negativo. Ovviamente il magazzino è composto da più tipologie di prodotti e per analizzarle in modo dettagliato possono essere usati questi indici:

$$\textit{Tasso rotazione materie prime} = \frac{\text{Consumi materie prime}}{\text{Rimanenze finali materie prime}}$$

$$\textit{Tasso rotazione prodotti in corso} = \frac{\text{Costo prodotto finito}}{\text{Rimanenze finali prodotti in corso}}$$

$$\textit{Tasso rotazione prodotti finiti} = \frac{\text{Costo prodotti venduti}}{\text{Rimanenze finali prodotti finiti}}$$

Più saranno alte le rimanenze, più sarà il capitale investito nel magazzino e, di conseguenza, minore sarà la rotazione del magazzino stesso.

Per completare l'analisi occorre indagare sui fattori che hanno amplificato o ridotto il capitale a lungo investito nella gestione caratteristica. Per calcolare il capitale occorre procedere come segue:

ATTIVO A LUNGO TOTALE
(ATTIVO A LUNGO IMMATERIALE NON INVESTITO IN ATTIVITA' CARATTERISTICA)
(ATTIVO A LUNGO CREDITIZIO FINANZIARIO)
(ATTIVO A LUNGO CREDITIZIO TRIBUTARIO)
(ATTIVO A LUNGO CREDITIZIONON CARATERISTICO PER DEFINIZIONE)
(ATTIVO PATRIMONIALE A LUNGO)
ATTIVO A LUNGO INVESTITO NELLA GESTIONE CARATTERISTICA

La rotazione dell'attivo a lungo investito nella gestione caratteristica può essere calcolato attraverso l'indice che mette al numeratore i ricavi della gestione caratteristica e al denominatore l'attivo a lungo investito nella gestione caratteristica. Se abbiamo un aumento dell'indice vuol dire che il capitale investito è stato impiegato in modo più efficiente.

La redditività delle vendite:

Questo indice è volto a individuare la capacità commerciale dell'azienda; può essere strutturato in vari modi ed il suo significato varia a seconda dei componenti che vengono racchiusi negli aggregati messi a rapporto. Alcuni manuali strutturano la formula, contrapponendo il reddito operativo alle vendite, indicando come *"l'indice segnala la resa in termini di reddito operativo delle vendite effettuate."*[123] Così composto l'indice include al suo interno sia la gestione caratteristica che quella patrimoniale e finanziaria attiva. In un sistema integrato di bilancio il management deve ottenere una visione unitaria con un sistema informativo non ridondante. Il ROS quindi non deve includere queste ultime due gestioni in quanto vengono già analizzate con la scomposizione del ROI. Con ciò non si vuole indicare un'errata impostazione delle formule da parte degli autori poiché ogni sistema di indici proposto deve essere coerente al suo interno e conforme alla riclassificazione di bilancio effettuata in via preliminare. Se, ad esempio, è trascurata la divisione tra gestioni patrimoniale, finanziaria e caratteristica,

[123] FACCHINETTI I. Analisi di bilancio, metodologie, procedure e casi di analisi per margini, indici e flussi, sesta edizione, Il Sole 24 ore, Milano, 2006, Pag. 205.

un indice di sintesi quale il ROS proposto in precedenza, può trovarsi coerente con il sistema impostato dagli autori.

Ritornando all'impostazione seguita in questo lavoro, analisi del ROS è volta a evidenziare la redditività delle vendite rispetto alla gestione caratteristica aziendale. L'indice deve quindi essere strutturato così:

$$ROS = \frac{\text{GOP}}{\text{Ricavi caratteristici}} \quad \%$$

Come tutti gli indici di redditività, se nel tempo l'indice aumenterà, l'impatto sul risultato della gestione sarà positivo, al contrario sarà negativo. Il GOP comprende, secondo la riclassificazione proposta nel capitolo precedente, tutti i costi relativi la gestione tipica, ossia i costi operativi, amministrativi, commerciali, di ricerca e sviluppo e overhead costs. Nel passaggio da un esercizio all'altro si avranno delle modifiche dell'incidenza di questi costi sul gop. Per verificare quali costi si sono modificati e di quanto, si utilizzano le percentuali prime e le percentuali seconde.[124]

Le percentuali prime, divise in percentuali prime A e percentuali prime B percentualizzano i costi rispetto ai ricavi. Le percentuali prime A studiano il peso del totale dei costi di ogni gestione (operativi, amministrativi, ecc) rispetto ai ricavi, mentre le percentuali seconde analizzano come ogni costo, in percentuale rispetto ai ricavi, si muove nel tempo. In questo modo si possono analizzare gli andamenti dei vari costi da un esercizio all'altro. Non avrebbe alcun senso, ad esempio, confrontare il costo delle materie prime in valore assoluto, perchè l'ammontare di questi costi dipende dal volume di vendita[125].

Le percentuali seconde invece individuano il peso dei vari costi all'interno delle diverse funzioni aziendali, ossia, per ogni singola funzione, il peso dei costi che la compongono.

Già nel capitolo dedicato alle riclassificazioni di bilancio era stato evidenziato come alcuni autori indichino l'importanza di proporre uno schema riclassificatorio del conto economico

[124] Cfr. AVI M. S., Management accounting, finance analysis, volume 1, EIF-e.Book, 2012, Pag. 353.

[125] Dato che il bilancio viene riclassificato a costi e ricavi del venduto, i costi si intendono già riferiti a quanto venduto dall'azienda e non a quanto prodotto.

percentuale, in modo da analizzare le modifiche del peso dei diversi costi passando da un esercizio all'altro. Lo schema di analisi proposto ha la medesima finalità, con la differenza che le percentualizzazioni non sono effettuate per tutti i valori del conto economico in un unico momento, ma vengono divise a seconda dell'obiettivo che l'analisi in quel momento si pone.

L'analisi fin qui svolta prosegue ancora più a fondo attraverso la contabilità analitica, perché, seppur attraverso le percentuali prime e seconde si individuano le variazioni intervenute nei costi, il bilancio riclassificato rappresenta i costi in maniera aggregata. Interesse dell'analista è d'individuare in ogni aspetto produttivo se ci siano inefficienze e se gli obiettivi vengono raggiunti. Per fare un esempio, se conosciamo il consumo di materie prime, riusciamo a individuare se il costo è aumentato o calato in proporzione ai ricavi di vendita o in proporzione al totale dei costi operativi ma non si riesce a capire, ad esempio, se ci sono sprechi nella fabbricazione dei prodotti. Per individuare le cause di scostamento bisogna, dopo aver ottenuto una visione generale dell'andamento reddituale della gestione, collegare all'attività di analisi di bilancio il controllo di gestione dove, attraverso l'esplosione dei costi divisi per ogni linea produttiva, si può individuare in che punto preciso del sistema produttivo è avvenuta l'inefficienza. Partendo dall'analisi della redditività, abbiamo visto come il riassunto del conto economico può essere spacchettato per indagare su ogni singola voce che lo compone. Affiancando la contabilità analitica, che verrà trattata nel capitolo 5, abbiamo una completezza informativa che ci permette di prendere decisioni strategiche più accurate. Questa è la concezione di sistema integrato di bilancio, dove tutte le analisi che sono svolte, tutti gli schemi proposti, tutte le voci comunicano in un sistema univoco e coerente per avere un sistema informativo adeguato, completo e puntuale.

3.1.3 Il tasso di indebitamento e l'effetto leverage.

Il reperimento delle risorse finanziarie da parte dell'azienda comprende sia fonti di capitale proprio, sia capitale di terzi. L'incidenza del capitale di terzi ha però un impatto sia sulla struttura finanziaria, sia sull'aspetto reddituale. Andando per ordine, per individuare la consistenza del capitale di debito rispetto ai mezzi propri è utilizzato un ratio apposito, il tasso di indebitamento, che mette a rapporto il capitale investito, ossia il totale delle fonti di finanziamento, con il patrimonio netto, mezzi propri investiti all'interno della società.

$$\textit{Indice di indebitamento} = \frac{\text{Capitale investito}}{\text{Patrimonio netto}}$$

Attraverso questo indice si riesce a individuare che peso ha il capitale di terzi sul totale delle fonti di finanziamento di cui l'azienda dispone.

Un'altra formula proposta in alcuni manuali mette al numeratore i mezzi di terzi e al denominatore il patrimonio netto. La funzione significativa dell'indice rimane inalterata, tuttavia occorre adattare il range nella quale il livello di indebitamento viene definito accettabile in quanto questo rapporto, ponendo al numeratore solo i mezzi di terzi, produrrà un risultato più basso a parità di condizioni. [126]

Per quanto riguarda l'indice di indebitamento proposto, *"[...] non vi è un vero e proprio parametro di riferimento. È possibile affermare che se l'indicatore attesta su un valore di circa 4, l'equilibrio finanziario è sostanzialmente garantito."*[127]

L'incidenza dell'indebitamento è rilevante dal punto di vista della struttura finanziaria dell'impresa e della solidità della stessa. L'impresa deve tenere un livello d'indebitamento idoneo a non compromettere la solidità aziendale. Un eccessivo indebitamento può portare i finanziatori a ritenerlo non più sostenibile in quanto ritengono che l'impresa non riuscirà più a far fronte alle scadenze degli impegni che si è assunta. Dal punto di vista finanziario le conseguenze di un eccessivo indebitamento possono comportare: *"richieste di rimborso da parte degli istituti di credito che hanno finanziato l'impresa, qualora giudichino troppo pericoloso rimanere esposti nei suoi confronti; sospensioni delle consegne da parte dei principali fornitori dell'impresa per il timore di non essere pagati a scadenza , con il conseguente rischio di interruzione della produzione a causa della mancanza di materie prime; dimissioni del management e delle risorse umane chiave dell'azienda per il timore di subire le conseguenze di un eventuale dissesto finanziario."*[128] Come dimostrato, le conseguenze potrebbero essere

[126] Questa impostazione può essere trovata ad esempio in SOSTERO U., FERRARESE P., MANCIN M., MARCON C., Elementi di bilancio e di analisi economico-finanziaria, Cafoscarina, Venezia, 2011, Pag. 305 e in PROVASOLI, VIGANO', Bilancio, valutazione, lettura, analisi, EGEA, Milano, 2007, Pag. 391.

[127] AVI M. S., Management accounting, finance analysis, volume 1, EIF-e.Book, 2012, Pag. 217.

[128] SOSTERO U., FERRARESE P., MANCIN M., MARCON C., Elementi di bilancio e di analisi economico-finanziaria, Cafoscarina, Venezia, 2011, Pag. 306.

veramente importanti. Per questo motivo il livello d'indebitamento deve essere monitorato in maniera costante e rigorosa.

Alla luce di queste affermazioni sembrerebbe che indebitarsi poco o nulla sia la soluzione migliore. Dal punto di vista finanziario sì, poiché abbiamo un maggiore solidità dell'impresa, dal punto di vista reddituale dipende, perché l'azienda può incrementare la sua redditività globale sfruttando la sua capacità di credito. Entra qui in gioco l'effetto leverage, moltiplicatore della redditività operativa aziendale. Finanziarsi ha un costo, infatti, i portatori di capitale di debito pretendono una remunerazione fissa o variabile. Tuttavia l'impresa può sfruttare la sua capacità, se la possiede, di generare un rendimento delle fonti prese a prestito maggiore del loro costo. Al fine di analizzare la convenienza di indebitarsi o no, occorre confrontare quanto costa in media prendere a prestito capitale da terzi con la redditività della gestione operativa aziendale. Si confronta quindi il ROD con il ROA, come indicato nel paragrafo 3.1.2

Alcuni autori utilizzano il ROI come termine di paragone e non il ROA, come nel nostro caso, perché le impostazioni dei manuali ipotizzano, per semplificare, una rilevanza della gestione patrimoniale e finanziaria attiva trascurabile al fine dell'analisi, come già rilevato durante l'analisi del ROA.

"La principale differenza tra ROE ed ROI consiste nel fatto che quest'ultimo misura il risultato della gestione caratteristica senza tener conto delle modalità di finanziamento dell'impresa. Al contrario, l'indice di redditività del capitale proprio (ROE) è influenzata dall'entità degli oneri finanziari sostenuti dall'azienda per remunerare i suoi finanziatori esterni. L'indice di redditività del capitale proprio (ROE) e l'indice di redditività del capitale investito (ROI) sono tanto più divergenti quanto più alta è la partecipazione del capitale di credito al finanziamento dell'azienda. La relazione fra i due indici di redditività viene denominata "effetto di leva", ed è generata dallo scostamento fra il tasso di redditività del capitale investito (ROI) ed il costo del capitale di credito (i)"[129]

Caramiello dice a riguardo: *"possiamo dire pertanto che se il R.O.I. è maggiore del tasso dei finanziamenti conviene finanziare lo sviluppo aziendale con il ricorso al capitale di credito. In tal caso, infatti, il capitale di rischio viene a beneficiare dell'effetto leva dovuto al "guadagno gratuito" ottenibile grazie alla differenza positiva fra R.O.I. e il tasso dei finanziamen-*

[129] FERRERO G., DEZZANI F., PISONI P., PUDDU L., Le analisi di bilancio, indici e flussi, seconda edizione, Giuffrè, Milano, 1998, Pag. 214.

ti. In caso contrario, cioè se il R.O.I. è minore del tasso dei finanziamenti, conviene operare nel modo opposto, cioè finanziare lo sviluppo con il ricorso al capitale di rischio."[130]

L'effetto leva impatta ovviamente anche sulla redditività globale dell'impresa, in quanto il maggior valore creato dalla leva finanziaria va ad impattare sul ROE. È chiaro come, partendo dalla formula che scompone il ROE, a parità di ROA, un incremento del livello d'indebitamento avrà un impatto positivo sul ROE. Più debito però, implica un incremento degli oneri finanziari, con una conseguente riduzione dell'indice di redditività della gestione non caratteristica. Tuttavia, per l'effetto indicato nel precedente punto, se il costo medio del capitale di terzi è inferiore al ROA, l'impatto dell'aumento dell'indebitamento sarà complessivamente positivo.

Riassumendo quindi:

- Se ROA>CMCT L'indebitamento redditualmente conviene e se aumenta abbiamo un impatto positivo sul ROE;
- Se ROA>CMCT L'indebitamento redditualmente conviene ma se cala ha un impatto negativo sul ROE;
- Se ROA<CMCT L'indebitamento redditualmente non conviene e se aumenta abbiamo un impatto negativo sul ROE;
- Se ROA<CMCT L'indebitamento redditualmente non conviene ma se cala ha un impatto positivo sul ROE;
- Se ROA=CMCT L'indebitamento è redditualmente influente e sia che esso aumenti o cali non ha impatto sul ROE.[131]

L'impatto dell'indebitamento sull'andamento del ROE può essere individuato anche attraverso la formula che viene proposta da Modigliani – Miller.[132]:

[130] CARAMIELLO C. Indici di bilancio, strumenti per l'analisi della gestione aziendale, Giuffrè editore, Milano, 1993, Pag. 223.
[131] Cfr. tabella in AVI M. S., Management accounting, finance analysis, volume 1, EIF-e.Book, 2012, Pag. 374.
[132] SOSTERO U., FERRARESE P., MANCIN M., MARCON C., Elementi di bilancio e di analisi economico-finanziaria, Cafoscarina, Venezia, 2011, Pag. 320.

$$ROE = [ROA + (ROA - ROD)*(Mezz\ di\ terzi/PN)]*(1-tc)$$

Dove tc è l'aliquota fiscale

Ipotizzando, per un attimo, l'assenza della gestione non caratteristica, qualora il costo medio del capitale di terzi (ROD) fosse uguale al ROA, l'impatto sul ROE sarebbe nullo; qualora fosse presente un differenziale positivo o negativo, porterebbe il ROE ad aumentare o diminuire a seconda della consistenza del divario e dell'ammontare dell'indebitamento rispetto ai mezzi propri.

In un'ottica strategica occorre quindi ponderare gli effetti che l'indebitamento porta, sulla solidità del patrimonio aziendale e sulla redditività complessiva.

È già stato analizzato come la quantità di debito deve essere costantemente monitorata per mantenere un equilibrio e limitare la possibilità di default. L'indice di indebitamento tuttavia non prende in considerazione la composizione del capitale di terzi, nei quali non vengono ricompresi solo passività finanziarie ma anche commerciali, tributarie e non caratteristiche. Inoltre la situazione finanziaria aziendale dovrebbe prendere anche in considerazione eventuali liquidità presenti all'interno dell'azienda che potrebbero essere utilizzate per far fronte al pagamento dei debiti.

Per analizzare la quantità d'indebitamento effettivo di tipo finanziario può essere analizzato l'indice di intensità del finanziamento complessivo.

$$\textit{Indice di intensità del finanziamento complessivo} = \frac{\text{Posizione finanziaria netta}}{\text{Patrimonio netto}}$$

Al numeratore abbiamo la posizione finanziaria netta, ossia la differenza tra fonti a breve e a lungo finanziarie e le disponibilità immediate e differite. Accade quindi, dal punto di vista finanziario, quanto è l'esposizione aziendale, considerando la liquidità già disponibile in azienda o comunque prontamente liquidabile.

Per verificare la capacità di ripagare il debito da parte dell'azienda si può rapportare la posizione finanziaria netta con un indice reddituale (EBITDA). Quanto più questo indice, definito indice di capacità di copertura reddituale lorda, è alto, tanto più l'azienda si trova in una situazione di difficoltà nel ripagare il debito.

3.2 Analisi finanziario – patrimoniale. Margini, Indici e loro interpretazione.

3.2.1 Indici di rigidità ed elasticità degli impieghi.

Lo stato patrimoniale racchiude tutti gli elementi che compongono il patrimonio aziendale, mezzo necessario per lo svolgimento dell'attività imprenditoriale. L'analisi dell'equilibrio patrimoniale assume quindi un ruolo essenziale per garantire la continuazione dell'attività d'impresa e lo sfruttamento ottimale delle risorse a disposizione del management, assicurando ai soggetti che intrattengono rapporti con la realtà imprenditoriale la solidità idonea.

L'equilibrio dello stato patrimoniale si pone come obiettivo quello di creare un sistema organizzato con:

- *"un'elasticità degli impieghi adeguata a rispondere tempestivamente ed economicamente ai cambiamenti imposti dal mercato e dal progresso tecnico scientifico;*
- *Un livello di indebitamento non eccessivamente elevato. Ciò presuppone la presenza di un congruo apporto di mezzi propri da parte dei soci/azionisti dell'azienda in relazione ai Mezzi di terzi a cui si presume di dover far ricorso per gli investimenti attuali e futuri;*
- *Una congruità tra le fonti di finanziamento attivate e le corrispondenti modalità di impiego dei capitali raccolti. La congruità, in questo caso, è determinata in ragione dell'orizzonte temporale di impiego delle attività rispetto alle scadenza delle fonti di finanziamento."*[133]

Per quanto riguarda l'indebitamento è già stato trattato durante l'analisi del ROA quale debba essere il livello ottimale, bilanciato tra lo sfruttamento della leva finanziaria e l'esposizione dell'impresa.

Il grado di elasticità patrimoniale può essere verificato attraverso l'utilizzo di questi indici:

[133] SOSTERO U., FERRARESE P., MANCIN M., MARCON C., Elementi di bilancio e di analisi economico-finanziaria, Cafoscarina, Venezia, 2011, Pag. 302.

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

$$\textit{Indice di elasticità liquida} = \frac{\text{Liquidità immediate + differite}}{\text{Capitale investito}}$$

Altri indici di elasticità possono essere calcolati contrapponendo al capitale investito le disponibilità o l'attivo a breve patrimoniale. Si ottengono così l'indice di elasticità delle disponibilità nel primo caso e indice di elasticità dell'attivo patrimoniale nel secondo. Si evidenzia come gli indici di elasticità e di rigidità calcolabili dipendono dalla struttura riclassificatoria che l'autore propone. Dato che nell'analisi delle riclassificazioni era stato individuato come, per un sistema di bilancio integrato, la riclassificazione idonea era quella proposta da Avi M. S., gli indici che vengono proposti sono basati su quella struttura riclassificatoria. In altri manuali, dove le riclassificazioni sono meno dettagliate vengono proposti indici di elasticità e rigidità più generali.

Per quanto riguarda gli indici di rigidità, quelli necessari per l'analisi sono:

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

Per analizzare nello specifico la rigidità degli altri elementi a lungo possono essere calcolati:

- Indice di rigidità dell'attivo a lungo materiale, che mette a rapporto attivo a lungo materiale con il capitale investito;
- Indice di rigidità dell'attivo a lungo immateriale, con al numeratore l'attivo a lungo materiale e a denominatore il capitale investito;
- Indice di rigidità dell'attivo a lungo creditizio, attivo a lungo creditizio diviso capitale investito;

- Indice di rigidità dell'attivo a lungo patrimoniale, impostato con lo stesso criterio ossia con al numeratore l'attivo a lungo creditizio e al denominatore il capitale investito.

Le analisi di elasticità e rigidità sono attuate, come detto in precedenza, per verificare la capacità dell'azienda di adattarsi ai cambiamenti che il mercato potrebbe imporre alle imprese. Più un'azienda è elastica e più rapidamente riesce ad adattarsi ai cambiamenti in quanto elasticità implica poco capitale investito in immobilizzazioni e, avendo meno capitale investito a lungo termine, i cambiamenti strategici sono possibili con minor sforzo e più rapidamente. Tanto più l'attivo a lungo sarà contenuto, quanto più rapidamente l'azienda potrà modificarlo per adattarsi ai cambiamenti di business. *"La struttura è tanto migliore quanto più alto è l'indice di elasticità e quanto più basso è l'indice di redditività. […] Tali quozienti offrono analoghe indicazioni, rendendo inutile il calcolo di entrambi. Solitamente si calcola il primo."*[134]

Ogni azienda, a seconda del business che svolge, avrà un grado di elasticità diverso. È logico che un'azienda di tipo commerciale avrà investimenti a lungo più contenuti rispetto ad aziende che operano in settori industriali, le quali, quasi sempre, necessitano di processi produttivi caratterizzati da notevoli investimenti in immobilizzazioni. Non si è in grado quindi di individuare il livello ideale di elasticità e sarà l'analista, in base alle caratteristiche del business e alla sua esperienza, che individuerà il livello ottimale che la struttura patrimoniale deve assumere.

3.2.2 Margine di struttura, di tesoreria, di disponibilità e relativi indici.

Per approfondire la struttura finanziaria dell'impresa occorre prendere in esame la correlazione presente tra le fonti di finanziamento di cui dispone e gli investimenti che il management compie. Il principio che sta alla base della creazione di una struttura patrimoniale adeguata è quello per cui le scadenze delle fonti devono essere necessariamente sincronizzate con il tempo di recupero degli impieghi.[135] Su questo principio cardine ruotano poi una serie di regole altrettanto importanti, ossia:

- *"L'attivo fisso dovrebbe essere finanziato prevalentemente con il passivo permanente;*
- *L'attivo circolante dovrebbe essere finanziato prevalentemente con il passivo corrente;*

[134] MELLA P. Indici di Bilancio, logica e procedura dell'analisi, Pirola editore, Milano, 1994, Pag. 182.
[135] Cfr. CARAMIELLO C. Indici di bilancio, strumenti per l'analisi della gestione aziendale, Giuffrè editore, Milano, 1993, Pag. 296.

- *Il normale "giro dei crediti a breve" aumentato della liquidità vera e propria, dovrebbe essere in grado di fronteggiare il pagamento dei debiti a breve."*[136]

Per compiere questo tipo di analisi possono essere usati anche i margini, ossia valori differenziali tra due unità comparate. Per quanto riguarda l'analisi del primo aspetto, l'indice corretto da utilizzare è il Margine di struttura. Il margine di struttura contrappone le fonti di finanziamento a lungo con gli impieghi a lungo. All'interno della dottrina possono essere individuati due diversi margini di struttura:

M. STRUTTURA PRIMARIO = PATR NETTO - ATTIVO A LUNGO

M. STRUTTURA SECONDARIO = (PATR. NETTO + PASSIVO A LUNGO) - ATTIVO A LUNGO

Nella prassi comune però, con la locuzione margine di struttura s'intende quello secondario.

Nell'analisi del loro andamento verrà espresso un giudizio positivo quando la somma di patrimonio netto e passivo a lungo sarà sufficiente per finanziare gli impieghi a lungo, cioè nel caso in cui ci sia un margine positivo; il giudizio invece sarà negativo nel caso opposto. In questo ultimo caso vorrebbe dire che parte dell'attivo a lungo viene finanziato da passività a breve il che *"provocherebbe stati di illiquidità difficilmente superabili in modo spontaneo. essa può essere accettata in via temporanea, in particolari condizioni di gestione; deve essere assolutamente respinta in via definitiva"*[137]. È possibile inoltre che il margine sia nullo, in tal caso il giudizio deve comunque essere negativo perchè è una situazione instabile e difficilmente sostenibile nel lungo periodo.

Difficoltà pratiche possono sorgere se l'analista deve confrontare più realtà aziendali o anche dati relativi a esercizi differenti. Possiamo rapportare le due grandezze in modo da ottenere dati comparabili di esercizio in esercizio. Se si analizza la solvibilità aziendale nel lungo tempo, l'indice prende il nome di Solvency ratios. *"Solvency ratios are used to analyze a company's long-term debt-paying ability and its financing structure. Creditors are concerned with a*

[136] CARAMIELLO C. Indici di bilancio, strumenti per l'analisi della gestione aziendale, Giuffrè editore, Milano, 1993, Pag. 296.
[137] CARAMIELLO C. Indici di bilancio, strumenti per l'analisi della gestione aziendale, Giuffrè editore, Milano, 1993, Pag. 315.

company's ability to satisfy outstanding obligations. The larger a company's liability percentage, the greater the risk that the company could fall behind or default on debt payments."[138]

Procedendo per questa strada si ottiene l'indice di copertura dell'attivo a lungo termine:

$$\textbf{\textit{Indice di copertura attivo a lungo}} = \frac{\text{Passivo a lungo + Patrimonio netto}}{\text{Attivo a lungo termine}}$$

Si esprimerà un giudizio positivo qualora l'indice avrà valore superiore all'unità, poichè verrebbe evidenziato un equilibrio finanziario tra le fonti a lungo e gli impieghi della medesima durata.

"[…] non è il valore assoluto dell'indice che va considerato, ma la sua evoluzione nel tempo. Se l'indice è attestato a un valore superiore all'unità ma continua a decrescere, l'analista deve segnalare l'anomalia perché siano prese le opportune decisioni correttive."[139]

Anche il margine primario può essere tradotto in un quoziente ossia nell'indice di copertura dell'attivo a lungo con sole fonti di ricchezza dell'azienda. L'indice mette a rapporto il patrimonio netto e l'attivo a lungo termine. L'utilità informativa dell'indice può essere ricondotta solo ed esclusivamente a una analisi per comprendere quanti impieghi sono finanziati con il patrimonio netto.[140] Altre funzioni informative non possono essergli attribuite siccome non è obiettivo del management quello di finanziare tutti gli investimenti con fonti interne in quanto, qualora lo facesse, non verrebbe sfruttato l'effetto leverage. L'utilità informativa di questo indice è quindi limitata.

Oltre all'indice visto, fanno parte dell'analisi della solvibilità *"**Debt to assets ratio**. This ratio measures the percentage of a company's assets that are financed by debt. Debt to equity ratio. As used in this ratio, equity means stockholders' equity."*[141]

The debt to equity ratio, già visto nella prima parte di questo lavoro, "*compares creditor financing to owner financing. It is expressed as the dollar amount of liabilities for each dollar*

[138] Ibidem, Pag. 685.
[139] FACCHINETTI I. Analisi di bilancio, metodologie, procedure e casi di analisi per margini, indici e flussi, sesta edizione, Il Sole 24 ore, Milano, 2006, Pag. 194.
[140] Cfr. AVI M. S., Management accounting, finance analysis, volume 1, EIF-e.Book, 2012, Pag. 208.
[141] EDMONDS T. P., MCNAIR F. M., OLDS P. R., Fundamental Financial Accounting Concepts, Seventh Edition, McGraw-Hill Irwin, New York, 2011, Pag. 685.

of stockholders' equity."[142] *"This refers to the composition of the right side of the balance sheet and the mix between debt and stockholders' equity."*[143]

Number of Times Interest Is Earned. *"This ratio measures the burden a company's interest payments represent. Users often consider times interest is earned along with the debt ratios when evaluating financial risk."*[144] Questo indice viene calcolato rapportando l' EBIT (che non include gli interessi passivi), con la spesa per interessi che sostiene l'impresa.

Proseguendo l'analisi patrimonial-finanziaria a breve, troviamo il margine di tesoreria. *"si tratta di esaminare la liquidità della gestione corrente: mettendo a fuoco l'equilibrio, o il non equilibrio, fra gli impieghi liquidi e le passività correnti, fra gli impieghi liquidi e le passività correnti. L'indice necessario per attuare una tale analisi è il margine di tesoreria."*[145] Il margine di tesoreria può essere primario o secondario:

M. TESORERIA PRIMARIO = LIQUIDITA' IMMEDIATE - PASSIVO A BREVE

M. TESORERIA SECONDARIO = (LIQ. IMMEDIATE + LIQ. DIFFERITE) – PASSIVO A BREVE

Anche in questo caso il margine di tesoreria che più è preso in considerazione è quello secondario. Analizzandolo si vede come un margine positivo identifica che a breve termine, l'azienda ha abbastanza liquidità per far fronte ai suoi impegni mentre nel caso di margine negativo le risorse non sarebbero sufficienti. L'analisi del margine non è tuttavia così immediata in quanto *"un margine di tesoreria positivo significa che vi sarà eccedenza di liquidità al termine del periodo considerato, ma non significa che vi sarà liquidità durante il periodo dello stesso."*[146] Difatti la presenza di un margine positivo non implica che non possano essere presenti tensioni di cassa generate da sfasamenti tra le entrate e le uscite. Un giudizio positivo potrà essere rilasciato qualora sia verificato che il piano di tesoreria sia congruo ad affrontare gli impegni assunti. La presenza di un margine negativo invece ci porta a costatare una situa-

[142] EDMONDS T. P., MCNAIR F. M., OLDS P. R., Fundamental Financial Accounting Concepts, Seventh Edition, McGraw-Hill Irwin, New York, 2011, Pag. 685.
[143] PORTER G. A., NORTON C. L., Financial accounting the impact on decision makers, 1995, THE DRYDEN PRESS, Orlando, 2011, Pag. 831.
[144] EDMONDS T. P., MCNAIR F. M., OLDS P. R., Fundamental Financial Accounting Concepts, Seventh Edition, McGraw-Hill Irwin, New York, Pag. 685.
[145] CARAMIELLO C. Indici di bilancio, strumenti per l'analisi della gestione aziendale, Giuffrè editore, Milano, 1993, Pag. 334.
[146] Ibidem, Pag 339.

zione di illiquidità in quanto, nell'esercizio, non sono presenti sufficienti risorse per pagare i debiti a breve.

Come nel caso precedente è possibile identificare indici in grado di analizzare la situazione finanziaria a breve. Essi possono essere definiti Liquidity Ratios. I*"Liquidity ratios indicate a company's ability to pay short-term debts. They focus on current assets and current liabilities."*[147] Fanno parte dei Liquidity ratios il Current Ratio, Quick Ratio e l'Accounts Receivable Ratios.

Il primo indiche che osserviamo è chiamato indice di liquidità o quick ratio[148]:

$$\textbf{\textit{Indice di liquidità}} = \frac{\text{Liquidità totali (immediate + differite)}}{\text{Passivo a breve termine}}$$

"The purpose of the quick ratio is to eliminate those current assets that, for one reason or another, may not be readily or fully convertible into cash. In particular, quick ratio excludes inventory and prepaid expenses."[149] *"The acid-test or quick ratio is a stricter test f a company's ability to pay its current debts as they are due."*[150]

Vediamo come l'attivo a breve non sia ricompreso tutto all'interno dell'indice, ma vengono esclusi i valori relativi al magazzino, all'attivo a breve patrimoniale e gli anticipi a fornitori commerciali. Essendo anche questi impieghi generatori di liquidità entro l'esercizio, pur sempre con minor facilità rispetto alle liquidità differite e immediate, può essere ritenuta equilibrata una struttura finanziaria che porti ad un valore di 0,7 – 0,8[151]. Se non fossero presenti in bilancio gli investimenti non ricompresi nel calcolo, l'indice verrebbe ritenuto accettabile con valori uguali o superiori a uno.

Il valore positivo di questo indice può portare a conclusioni negative, poiché starebbe a dimostrare che la gestione della liquidità non viene svolta in maniera efficiente. In questo caso sa-

[147] EDMONDS T. P., MCNAIR F. M., OLDS P. R., Fundamental Financial Accounting Concepts, Seventh Edition, McGraw-Hill Irwin, New York, 2011, Pag. 681.
[148] Detto anche indice di tesoreria.
[149] YOUNG D. W., Introduction to Financial & Management Accounting, ITP, Boston, 1994, Pag. 283.
[150] PORTER G. A., NORTON C. L., Financial accounting the impact on decision makers, THE DRYDEN PRESS, Orlando, 1995, Pag. 827.
[151] Cfr. AVI M. S., Management accounting, finance analysis, volume 1, EIF-e.Book, 2012, Pag. 200.

rebbero presenti eccedenze di liquidità non investite ma mantenute ferme in azienda, il mancato investimento produrrebbe un mancato rendimento.

L'impostazione data porta ad accettare valori dell'indice di liquidità prossimi allo 0,7 – 0.8%. La motivazione che porta a questa conclusione sta nel fatto che, come dimostrato prima, fanno parte dell'attivo a breve termine anche il magazzino, l'attivo a breve patrimoniale e gli anticipi a fornitori. Se ricompresi all'interno dell'attivo a breve vuol dire che, in linea teorica, essi si tramuteranno in moneta entro l'esercizio successivo. Anche se la liquidabilità del magazzino, per esempio, è inferiore rispetto alla liquidità differita, si ritiene che nel normale proseguimento dell'attività, la vendita delle merci presenti in magazzino genererà liquidità entro l'esercizio contribuendo così a far fronte alle passività di breve termine. Considerando anche gli altri elementi che compongono l'attivo a breve patrimoniale si può calcolare il margine di disponibilità e l'indice di disponibilità.

Il margine di disponibilità mette a confronto le passività a breve con le attività di medesima durata:

MARGINE DI DISPONIBILITA' = ATTIVO A BREVE - PASSIVO A BREVE

Prendendo in considerazione non solo le disponibilità ma tutto l'attivo a breve abbiamo questo margine che, se positivo indica che ci sono risorse sufficienti per far fronte alle passività a breve. L'indice di riferimento è quello di disponibilità:

$$\textit{Indice di disponibilità} = \frac{\text{Attivo a breve termine}}{\text{Passivo a breve termine}}$$

Nella dottrina internazionale è nominato Current Ratio, e *"is one of the most widely used of all financial statement."*[152]

L'equilibrio di questo indice è garantito quando assume un valore di riferimento di 1,5.[153]. Un valore così ampio per definire l'equilibrio sta nella presenza dell'attivo a breve termine (Current Assets), come descritto prima, di valori non prontamente trasformabili in liquidità. *"[...]*

[152] PORTER G. A., NORTON C. L., Financial accounting the impact on decision makers, THE DRYDEN PRESS, Orlando, 1995, Pag. 826.
[153] Cfr. . ibidem, Pag. 196.

l'indice di disponibilità, inteso ovviamente sia nel senso di margine che nel senso di quoziente, presenta rispetto all'indice di tesoreria[154]*, un utilità minore ai fini dell'analisi della liquidità. Il magazzino, infatti, rappresenta un impiego non numerario non sempre destinato a convertirsi in breve tempo in impiego numerario."* [155]. Indice di disponibilità e indice di liquidità sono quindi collegati e la differenza tra i due è generata dall'incidenza del magazzino e degli anticipi da fornitori. Per quanto riguarda i valori che possono essere assunti dai due, *"è possibile esprimere un giudizio positivo sulla congruità fonti-impieghi in presenza di un indice di disponibilità maggiore di uno anche se l'indice di liquidità non arriva all'unità, purché il peso delle rimanenze non risulti eccessivo all'interno dell'attivo corrente. Se l'indice di disponibilità è maggiore di uno, sono accettabili, dunque valori dell'indice di liquidità prossimi a 0,7 – 0,8."*[156]

Come ultimo indice l'azienda potrebbe essere interessata ad analizzare più approfonditamente l'andamento delle vendite a credito. *"Offering customers credit plays an enormous role in generating revenue, but it also increases expenses and delays cash receipts. To minimize bad debts expense and collect cash for use in current operations, companies want to collect receivables as quickly as possible without losing customers."*

La formula di calcolo è la seguente:

$$\textbf{Accounts receivable turnover} = \frac{\text{Net credit sales}}{\text{Average accounts receivable}}$$

Esso può essere definito come *"one measure of the efficiency of the collection process."*[157]

3.2.3 L'analisi dello sviluppo aziendale

Sono presenti anche alcuni indici che valutano la capacità di crescita dell'azienda. Questi sono l'indice di crescita dell'attivo, l'indice di crescita del patrimonio netto, indice di autofinanziamento e indice di conferimento[158].

[154] In questo lavoro identificato come indice di liquidità.
[155] CARAMIELLO C. Indici di bilancio, strumenti per l'analisi della gestione aziendale, Giuffrè editore, Milano, 1993, Pag. 362.
[156] SOSTERO U., FERRARESE P., MANCIN M., MARCON C., Elementi di bilancio e di analisi economico-finanziaria, Cafoscarina, Venezia, 2011, Pag. 312.
[157] PORTER G. A., NORTON C. L., Financial accounting the impact on decision makers, THE DRYDEN PRESS, Orlando, 1995, Pag. 828.

Il primo indice indicato mira a valutare quanto l'attivo è cresciuto. Esso mette a rapporto la variazione di attivo fisso impiegato nella gestione tipica con l'ammontare iniziale dello stesso valore. Viene indicato come la funzione informativa di questo indice permetta la comparazione del tasso di crescita dell'azienda con quello dei concorrenti.

Il secondo indice mette a rapporto la variazione di patrimonio netto intervenuta nell'esercizio con il patrimonio netto aziendale. Funzione dell'indice è quella di identificare la crescita che il patrimonio netto ha subito nel corso dell'anno. A parere di chi scrive, l'informazione che ci viene data da questo elemento è scarsa, in quanto la consistenza del patrimonio netto, pur dipendendo dalla redditività aziendale, dipende in modo diretto dalla politica finanziaria che il management persegue. Le politiche finanziarie possono essere analizzate dagli ultimi due indici, ossia l'indice di autofinanziamento e l'indice di conferimento. Il primo indice riassume quanto reddito prodotto è stato mantenuto all'interno dell'azienda a titolo di autofinanziamento, il secondo verifica qual è stata, in rapporto con il patrimonio netto, la variazione del capitale sociale aziendale. L'informativa che da l'indice di crescita del patrimonio netto è significativo solo nel caso in cui sia affiancato dagli altri due indici. In questo modo si comprendono le variazioni che sono intervenute all'interno del patrimonio netto.

3.4 Il sistema integrato: una necessità.

Abbiamo visto come nello svolgersi dell'analisi è impossibile dare un giudizio attraverso una verifica ristretta al solo ambito reddituale, patrimoniale e finanziario. L'esigenza informativa impone quindi il collegamento di tutti questi aspetti man mano che le aree tematiche di riferimento vengono analizzate. L'interdipendenza impone un sistema di voci univoche e schemi operativi che non permettano di tralasciare nessun elemento che condiziona gli aspetti citati. Questo concetto deve essere ampliato in tutto l'ambito del controllo di gestione. La funzione informativa del bilancio d'esercizio è di tipo sintetico ed attraverso l'analisi per indici e margini si riescono ad individuare solo le dinamiche che hanno portato al conseguimento di risultati nella loro interezza, senza individuare in modo preciso efficienze ed inefficienze produttive. Ad esempio, si potrebbe arrivare alla conclusione che l'incidenza dei costi produttivi sia aumentata nell'esercizio, erodendo parte del margine operativo lordo. Attraverso l'analisi di bilancio però non si riesce a capire, dal punto di vista operativo, perché sia avvenuta questa

[158] PROVASOLI, VIGANO', Bilancio, valutazione, lettura, analisi, EGEA, Milano, 2007, Pag. 397 – 398.

variazione. Occorre quindi verificare, attraverso la contabilità analitica, gli scostamenti che si sono generati durante tutto il processo produttivo.

Alla luce dei risultati ottenuti in bilancio e all'analisi dello stesso, l'analista può individuare la necessità di apportare modifiche alle strategie operative aziendali; necessita quindi di programmare. Attraverso la programmazione della produzione si possono individuare gli impatti che cambi di strategia possono portare ai risultati dell'azienda.

Come ultimo punto è stato individuato l'impatto che la sostenibilità ha sui risultati. Essa gioca un ruolo strategico fondamentale. Con l'analisi di bilancio s'individuano le dinamiche che hanno determinato i risultati ma occorre anche verificare se i risultati ottenuti siano conformi alle aspettative degli stakeholders in quanto il loro comportamento può influenzare in modo determinante la redditività aziendale. Tutti questi aspetti devono essere collegati tra loro e comunicare in maniera unitaria e il sistema integrato si trasforma da una possibilità di analisi ad una necessità.

3.3 Analisi della'economicità, della produttività e dello sviluppo.

Analisi percentuali, di sviluppo e di economicità

Oltre all'analisi della redditività sono presenti anche strumenti volti ad individuare l'economicità aziendale. Questi strumenti permettono di effettuare un monitoraggio a cavallo tra l'analisi di bilancio ed il controllo di gestione.

Una primo monitoraggio può avvenire attraverso la prcentage analysis del conto economico. Si è già visto in precedenza come la percentualizzazione dei componenti del conto economico possa dare informazioni rilevanti circa la variazione dell'incidenza dei costi in due periodi a confronto. Possono essere attuate due analisi. *"Le analisi orizzontali hanno la funzione di evidenziare i tassi di variazione del fatturato, dei costi e dei margini fondamentali, per cui è possibile fondare un proprio giudizio sulla "bontà" della trasformazione economica semplicemente analizzando comparativamente la crescita del fatturato e quella dei costi di produzione. […] Le analisi verticali potrebbero evidenziare la struttura del processo produttivo e, in particolare, la combinazione produttiva."*[159]

È possibile trovare, attraverso i componenti produttivi, la combinazione produttiva, data dal rapporto tra i vari fattori produttivi ed il costo complessivo di produzione. Questo strumento

[159] MELLA P. Indici di Bilancio, logica e procedura dell'analisi, Pirola editore, Milano, 1994, Pag. 189.

ci permette di individuare come per differenti produzioni, anche di concorrenti diversi, la strutturazione del processo produttivo varia attraverso l'incidenza del consumo dei fattori produttivi rapportati al costo di prodotto. Si riescono anche a catalogare le aziende in base alle tipologie di fattori produttivi che utilizzano; ad esempio esse sono classificabili in base all'utilizzo principale di lavoro o macchinari in labour o capital intensive.

"L'analisi di economicità ha la funzione di giudicare l'attitudine dell'impresa a raggiungere ed a mantenere l'equilibrio economico tra ricavi e costi, cioè se gode di un sufficiente grado di economicità."[160]

Un primo indicatore è dato dal rapporto tra la produzione ottenuta ed il fatturato. Essendo l'economicità dipendente dai ricavi, occorre prima identificare se quanto prodotto è stato venduto. Questo ratio ci permette di individuare questo scostamento. L'indice avrà valore positivo se verranno effettuate grandi quantità di lavorazioni interne oppure viene prodotto per incrementare il valore del magazzino.

Gli indici di economicità generale possono essere due e mettono a rapporto il valore della produzione con i relativi costi. Se siamo interessati a conoscere l'economicità della produzione mettiamo a rapporto il valore della produzione con il costo di produzione, se invece siamo interessati all'andamento dei ricavi basta mettere a rapporto ricavi di vendita e costo del venduto.[161]

L'economicità poi deve essere verificata all'interno relativamente a tutti i fattori della produzione. Essi evidenziano come i vari fattori produttivi hanno reso nel processo produttivo, quali manodopera, materiali, macchinari. Nella visione integrata accolta in questo lavoro questi indicatori sono superflui in quanto le informazioni sono reperibili nell'ambito della contabilità analitica.

Analisi della produttività:

Anche questi indici si trovano a cavallo tra la contabilità analitica e la contabilità generale. Questi indici permettono di misurare la produttività dei fattori della produzione. La formula

[160] MELLA P. Indici di Bilancio, logica e procedura dell'analisi, Pirola editore, Milano, 1994, Pag. 191.
[161] Cfr. MELLA P. Indici di Bilancio, logica e procedura dell'analisi, Pirola editore, Milano, 1994, Pag. 191.

generale di calcolo prevede al numeratore il valore del fattore produttivo x e al denominatore l'impiego del fattore y. Si ottiene così come risultato la produttività di x rispetto ad y.[162]

Gli indici di produttività sono distinguibili in tre sottocategorie:

A. *"Produttività del lavoro (desunta dal Conto Economico)*
B. *Produttività del capitale (desunta dallo stato Patrimoniale)*
C. *Produttività del capitale e del lavoro (desunta dallo S.P. e dal C. E.)"*[163]

Per quanto riguarda la produttività del lavoro a livello generale essa può essere calcolata attraverso la seguente formula[164]:

$$\textbf{\textit{Produttività del lavoro}} = \frac{\text{Valore della produzione ottenuta}}{\text{Costo del lavoro}}$$

A livello analitico è possibile calcolare la redditività per addetto (Ricavi di vendita/Numero Addetti), Produttività per addetto (Valore della produzione/numero addetti), Valore aggiunto per addetto (Valore aggiunto/numero addetti), Costo del lavoro per addetto (Costo del lavoro/numero addetti).[165] La produttività del lavoro è poi distinguibile in produttività totale, produttività del lavoro tecnico, produttività pro capite lorda, produttività pro capite netta, produttività del lavoro commisurata al costo del lavoro.[166]

La produttività del capitale è identificabile attraverso i seguenti indicatori: Investimenti fissi per addetto (Capitali fissi/numero addetti), tasso di investimento (Nuovi investimenti fissi/Ricavi di vendita*100), Tasso di accumulazione (Nuovi investimenti fissi/ Immobilizzazioni tecniche lorde*100), Tasso di ammortamento (Amm.ti immobilizzazioni tecniche/Immob. Tecniche lorde*100), Grado di ammortamento (Fondo ammortamento: Imm. Tecniche lorde*100).

[162] Cfr. CAPPELLOTTO A. Strumenti per il controllo di gestione, Modelli di analisi e simulazioni di Bilancio, CEDAM, Padova, 1993, Pag. 158.
[163] CAPPELLOTTO A. Strumenti per il controllo di gestione, Modelli di analisi e simulazioni di Bilancio, CEDAM, Padova, 1993, Pag. 159.
[164] MELLA P. Indici di Bilancio, logica e procedura dell'analisi, Pirola editore, Milano, 1994, Pag. 195
[165] Cfr. CAPPELLOTTO A. Strumenti per il controllo di gestione, Modelli di analisi e simulazioni di Bilancio, CEDAM, Padova, 1993, Pag. 159.
[166] MELLA P. Indici di Bilancio, logica e procedura dell'analisi, Pirola editore, Milano, 1994, Pag. 195.

La produttività di capitale e lavoro mette invece in relazione quanto generato dall'attività produttiva (ricavi, valore della produzione, valore aggiunto e costo del lavoro) con le immobilizzazioni tecniche.[167]

Altri due indicatori che informano circa la produttività aziendale monitorano la produttività delle macchine e della combinazione tra macchine e lavoro. Si mette quindi in relazione il valore della produzione ottenuta con quote di ammortamento più canoni di leasing nel primo caso e costo del lavoro più costo delle macchine nel secondo caso.[168]

Analisi dello sviluppo:

"Nel concetto di analisi dello sviluppo, viene effettuato un confronto tra due grandezze di indicatori semplici o composti per misurare la variazione prodottasi dell'unità di tempo tra la prima e la seconda rilevazione. Ne deriva che gli indicatori sono tutti espressi sottoforma di rapporti percentuali."[169]

Proponiamo di seguito gli indicatori. Data la loro semplicità interpretativa non si ritiene opportuno spiegarli analiticamente.

A) Sviluppo finanziario • *Tasso di variazione dei Capitali Fissi;* • *Tasso di variazione dei Capitali Circolanti;* • *Tasso di variazione dei Capitali Propri;* • *Tasso di variazione dei Capitali di Terzi;* • *Tasso di variazione delle Immobilizzazioni materiali;* • *Tasso di variazione delle Rimanenze Finali;* • *Tasso di variazione delle Liquidità Correnti;* • *Tasso di variazione delle Passività Consolidate;* • *Tasso di variazione delle Passività Correnti;* • *Tasso di variazione dei Capitali Permanenti.*
B) Sviluppo economico • *Tasso di variazione dei Ricavi Netti;*

[167] Cfr. CAPPELLOTTO A. Strumenti per il controllo di gestione, Modelli di analisi e simulazioni di Bilancio, CEDAM, Padova, 1993, Pag. 159.
[168] MELLA P. Indici di Bilancio, logica e procedura dell'analisi, Pirola editore, Milano, 1994, Pag. 200.
[169] CAPPELLOTTO A. Strumenti per il controllo di gestione, Modelli di analisi e simulazioni di Bilancio, CEDAM, Padova, 1993, Pag. 160.

- *Tasso di variazione Margine di Contribuzione;*
- *Tasso di variazione Valore Aggiunto;*
- *Tasso di variazione Risultato Operativo;*
- *Tasso di variazione Risultato Netto;*
- *Tasso di variazione destinazione a Riserve;*
- *Tasso di variazione distribuzione Dividendi.*

C) Sviluppo produttivo

- *Tasso di variazione addetti;*
- *Tasso di variazione Ricavi per addetto;*
- *Tasso di variazione Produzione per addetto;*
- *Tasso di variazione Costo del lavoro per addetto.*

D) Sviluppo commerciale

- *Tasso di variazione clienti;*
- *Tasso di variazione venditori;*
- *Tasso di variazione Ricavi per Cliente;*
- *Tasso di variazione Ricavi per Venditore.*[170]

[170] CAPPELLOTTO A. Strumenti per il controllo di gestione, Modelli di analisi e simulazioni di Bilancio, CE-DAM, Padova, 1993, Pag. 160.

Capitolo 4 - L'analisi finanziaria dinamica. Il rendiconto finanziario

4.1 I limiti informativi del bilancio per l'analisi finanziaria dinamica.

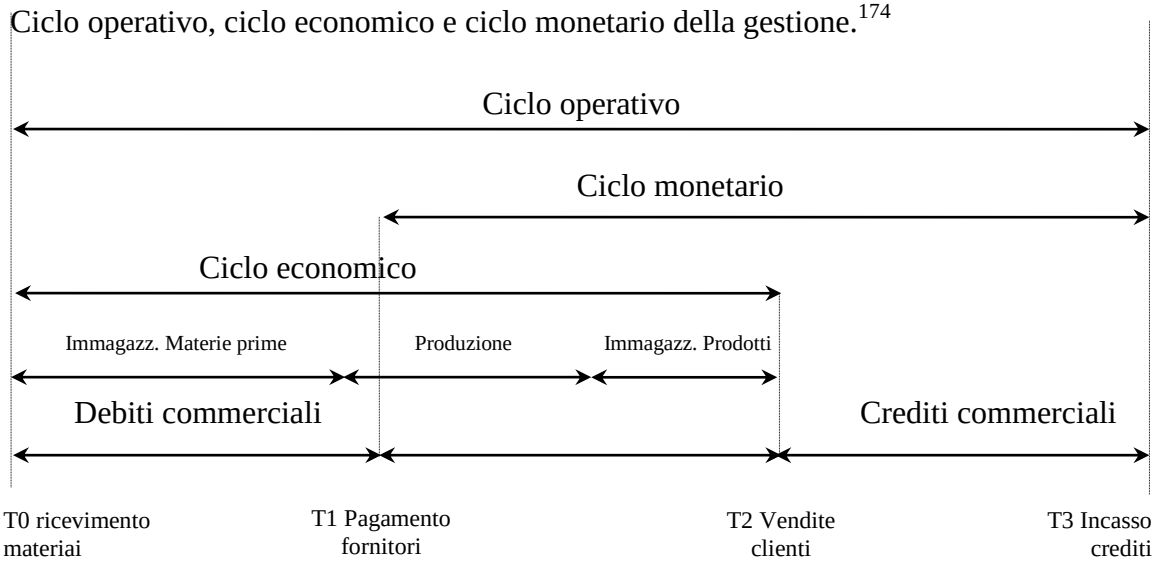
La funzione finanziaria aziendale appartiene all'area funzionale, direttamente collegata al lavoro del management,[171]volta alla provvista dei mezzi finanziari necessari per lo svolgimento della propria attività produttiva[172].

"La concezione più moderna assegna a quest'area anche il compito di assicurare all'azienda un proficuo impiego dei mezzi finanziari nelle attività aziendali, ossia anche la gestione degli impieghi. In questa concezione l'attività finanziaria, assegnata all'area finanziaria, consiste nella gestione delle risorse di capitale sia nel momento della loro acquisizione sia in quella del loro impiego"[173]. Questa visione moderna identifica come la dinamicità finanziaria dell'impresa diventa uno dei punti fondamentali dell'attività manageriale, intesa come abilità di reperimento di risorse finanziarie ma anche come identificazione di strategie di impiego delle fonti disponibili in maniera coerente con la struttura creata e soprattutto profittevole per l'attività. La visione unitaria d'impresa impone quindi che a fianco dell'analisi finanziaria dinamica sia in ogni momento controllata l'analisi reddituale e patrimoniale dell'azienda.

Squilibri nella dinamica finanziaria aziendale provengono dalla mancanza di coincidenza dei cicli aziendali. Sappiamo che essi si dividono in ciclo economico, ciclo monetario e ciclo operativo e lo sfasamento tra ciclo economico e monetario fa sorgere debiti e crediti generando, nella maggio parte dei casi, uscite monetarie in via anticipata rispetto all'incasso dei crediti. Questo sfasamento temporale fa sì che l'azienda richieda finanziamenti adeguati per non trovarsi in situazioni di insolvibilità nei confronti dei suoi fornitori.

[171] O alla capogruppo in quanto abbiamo visto come in alcune realtà aziendale le politiche finanziarie non siano una leva decisionale del management ma decisioni che vengono stabilite dalla holding del gruppo.
[172] Cfr. FACCHINETTI I. Analisi di bilancio, metodologie, procedure e casi di analisi per margini, indici e flussi. Casi ed esempi, settima edizione, Il Sole 24 ore, Milano, 2008, Pag. 280.
[173] FACCHINETTI I. Analisi di bilancio, metodologie, procedure e casi di analisi per margini, indici e flussi. Casi ed esempi, settima edizione, Il Sole 24 ore, Milano, 2008, Pag. 280.

Ciclo operativo, ciclo economico e ciclo monetario della gestione.[174]



Gli andamenti economici, costituiti da acquisizione e utilizzazione dei fattori produttivi in avvio e la vendita dei prodotti a conclusione del ciclo, si affiancano agli andamenti finanziari, relativi ai pagamenti dei fattori produttivi e agli incassi della vendita dei prodotti. *"L'equilibrio generale della gestione è ottenuto, mantenuto e sviluppato se all'equilibrio economico (relativo al binomio "costi-ricavi") si affianca l'equilibrio finanziario (relativo al binomio "uscite-entrate")."*[175] *"Il compito attribuito alla gestione finanziaria risulta di fondamentale importanza, difatti si propone di mettere in atto quelle politiche atte ad assicurare all'azienda tutti i mezzi finanziari necessari per far fronte agli investimenti in attività produttive, garantendo costantemente alla stessa una situazione di equilibrio finanziario, cioè mettendo in qualsiasi istante l'impresa nelle condizioni di far fronte agli impieghi finanziari assunti attraverso l'utilizzo dei mezzi a disposizione."*[176]

Per ottenere i giusti risultati, l'attività finanziaria deve essere monitorata, come del resto tutti gli altri aspetti economici e patrimoniali, affidandosi all'analisi per flussi. La contabilità generale, *"ci fornisce, con il bilancio di esercizio, informazioni patrimoniali ed informazioni economiche, ma non informazioni finanziarie, in particolare, lo stato patrimoniale mette in evidenza il valore dei singoli elementi patrimoniali, riferiti ad un medesimo istante"*[177], o meglio nello stato patrimoniale e nel conto economico si riescono ad evidenziare valori finanziari, ma *"[…]nel sistema dei documenti del bilancio manca, […], un documento "di raccordo" che*

[174] Grafico preso da CERBONI F., CINQUINI L., SOSTERO U., Contabilità e bilancio, terza edizione, McGraw – Hill, Milano, 2011, Pag 35.
[175] CARAMIELLO C., Il rendiconto finanziario, IPSOAS, Milano, 1986, Pag. 9.
[176] SIMONE M., Cash flow sotto controllo: indicazioni preziose per la gestione aziendale, Amministrazione & Finanza, n° 14/2002, Pag. 47.
[177] CARAMIELLO C., Il rendiconto finanziario, IPSOAS, Milano, 1986, Pag. 7.

consenta una visione "circolare" dinamica del susseguirsi delle operazioni gestionali, così da non separare la rappresentazione delle operazioni connesse al finanziamento dell'impresa e all'impiego in fattori produttivi dal processo di trasformazione di fattori e ottenimento dei prodotti."[178] Per quanto riguarda l'aspetto reddituale, attraverso il conto economico e la sua analisi con gli indici, si riesce ad ottenere una visione completa sulle dinamiche di determinazione del risultato d'esercizio, per quanto attiene invece la funzione finanziaria, attraverso i soli indici, le operazioni intercorse non si analizzano adeguatamente. I prospetti di bilancio fan sì che "*nel documento economico vengono in rilievo le implicazioni "reddituali" della dinamica finanziaria (gli oneri connessi con i finanziamenti), mentre nel documento patrimoniale si evidenziano i soli valori finali dei crediti e dei debiti finanziari e operativi (di funzionamento)."*[179]

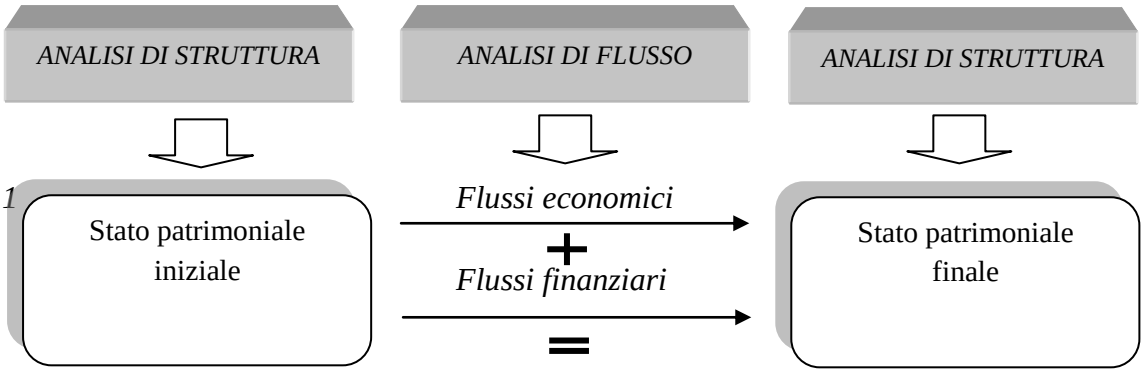
Attraverso i bilanci di esercizio, quindi, si riesce a ricavare qual è la struttura delle fonti di finanziamento ad inizio e a fine esercizio ma non si è in grado di cogliere le dinamiche che hanno contribuito ai movimenti degli aggregati oggetto di analisi. Nel capitolo precedente si era posta l'attenzione sugli indici di tipo finanziario, ossia, indice di disponibilità, liquidità e tesoreria. L'analisi di questi elementi finanziari che compongono lo stato patrimoniale permette di vedere quale sia la composizione delle fonti e se, a livello strutturale, finanziamenti e investimenti coincidono temporalmente, garantendo un equilibrio della composizione delle fonti. Nulla ci è indicato dall'analisi per indici su cosa venga racchiuso al loro interno e come le fonti si siano mosse durante l'esercizio.

"Dallo stato patrimoniale finale risulta il valore finale della liquidità, cioè il valore che essa assume nel momento cui il bilancio è riferito. Dal confronto fra lo stato patrimoniale finale e quello iniziale si deduce l'aumento o la diminuzione che la liquidità ha manifestato nel tempo intercompreso, però espressi nel loro saldo sintetico, non nelle loro espressioni analitiche. Non si vede cioè come essa si manifesta: quali sono state le cause degli ingressi di liquidità e quali le cause degli esborsi. In altre parole non appaiono le fonti della liquidità né gli impieghi della liquidità. Non si ha nozione, cioè, degli andamenti finanziari della gestione in termini di liquidità."[180]

[178] SOSTERO U., FERRARESE P., Il rendiconto finanziario, logica di costruzione e suo utilizzo per l'informativa esterna, Giuffrè, 1995, Pag. 15.
[179] Ibidem., Pag. 16.
[180] CARAMIELLO C., Il rendiconto finanziario, IPSOAS, Milano, 1986, Pag. 8.

La dinamica finanziaria dell'impresa, volta a individuare le cause che hanno comportato variazioni della liquidità aziendale, determinandone fabbisogno e fonti con scansioni temporali diverse viene illustrata dal *Rendiconto Finanziario.*[181]

Come già descritto prima, il bilancio da solo non è in grado di fornire informativa circa i flussi che si sono generati durante lo svolgimento del ciclo produttivo. Esso evidenzia a fine esercizio la consistenza delle fonti e impieghi e confrontando due stati patrimoniali consecutivi si possono individuare, attraverso gli indici e margini utilizzati nell'analisi finanziaria dinamica, la consistenza e la loro variazione da un esercizio all'altro. Per individuare come questa modifica è intervenuta, si utilizza l'analisi per flussi. *"L'analisi per flussi parte dalla considerazione che le informazioni ritraibili dai dati di due bilanci, ancorché espresse mediante indici, forniscano solo elementi per giudicare due istanti della vita aziendale, ignorando le operazioni che hanno causato tali mutamenti."*[182]



Modificazioni di struttura Patrimoniale[183]

Da quanto visto fino a questo punto si coglie come, mentre l'analisi economica svolta attraverso gli indici riesce a darci una dinamica precisa di come il reddito d'esercizio si sia composto mentre, per quanto riguarda l'analisi patrimoniale e finanziaria i ratio mancano di dinamicità, ossia pur quantificando la variazione delle poste, non indagano circa i movimenti che sono intercorsi. Il rendiconto finanziario si pone quindi come obiettivi quelli di:

[181] Cfr. SOSTERO U., FERRARESE P., MANCIN M., MARCON C., Elementi di bilancio e di analisi economico-finanziaria, Cafoscarina, Venezia, 2011, Pag. 11.
[182] FACCHINETTI I. Analisi di bilancio, metodologie, procedure e casi di analisi per margini, indici e flussi. Casi ed esempi, settima edizione, Il Sole 24 ORE, Milano, 2008, Pag. 284.
[183] Fonte del grafico ibidem. Pag. 286.

- "Restituire dinamicità ai valori economico-patrimoniali e finanziari"[184] effettuando delle aggregazioni che hanno come obiettivo quello di ricostruire la dinamica monetaria dell'impresa;
- *"Ricondurre ad unità le operazioni di gestione, esprimendole nella loro sequenza, in modo da far emergere la continuità del ciclo economico finanziario […]"*[185], ossia collegare le varie attività aziendali trasformando la loro interpretazione da economica a finanziaria in quanto generatrice di flussi volti a contribuire all'autofinanziamento d'impresa;
- *"Predisporre una classificazione funzionale delle operazioni di gestione secondo comuni aree di attività, […], in modo da far emergere l'apporto dato dalle diverse attività gestionali alla generazione/assorbimento di risorse."*[186]

La creazione di questo documento, permette di completare l'informativa, e *"fornisce informazioni di natura finanziaria complementari a quelle ottenibili dal bilancio, perché sono evidenziate le vie che sono state seguite da un'azienda per finanziarsi e gli investimenti che sono stati effettuati con tali fonti, al fine di consentire di esprimere un giudizio sulla bontà delle scelte effettuate."*[187]

4.2 Fondi e flussi.

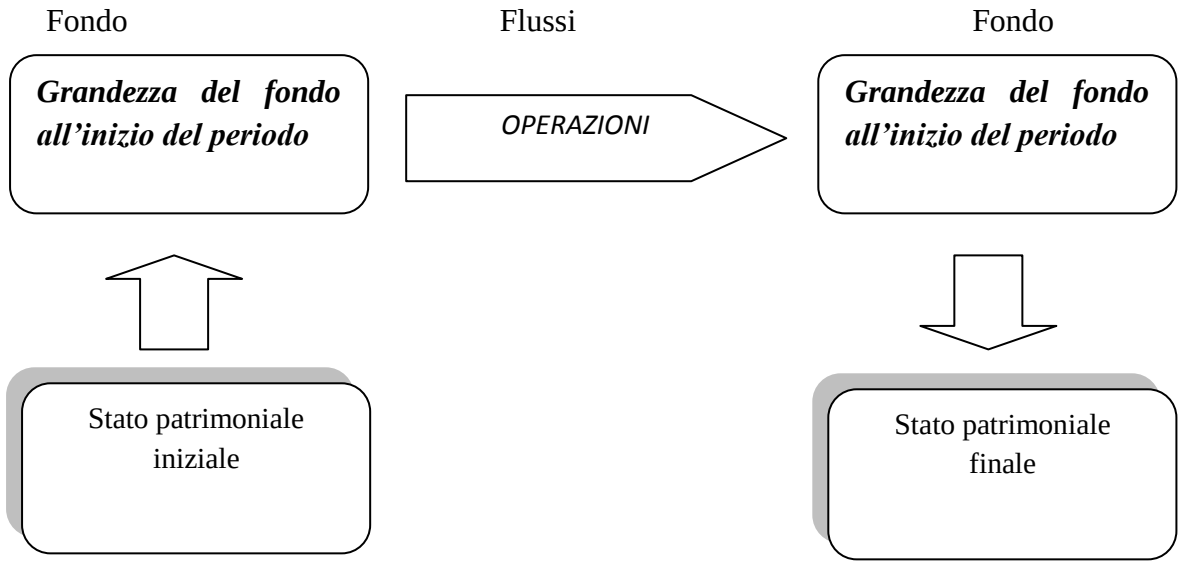
Per procedere con l'analisi del rendiconto, occorre prima di tutto definire i concetti di fondi e flusso.

"Sappiamo dalla ragioneria generale che il valore di un elemento patrimoniale o di più elementi patrimoniali, quando è riferito ad un determinato istante, prende la denominazione corrente di fondo di valori o più semplicemente di fondo."[188] Il fondo è quindi *" […] un valore istantaneo, che esprime una certa consistenza"*[189]e dunque *" […] un aggregato di elementi del capitale di funzionamento dell'impresa, considerato in un determinato istante."*[190]

[184] SOSTERO U., FERRARESE P., MANCIN M., MARCON C., Elementi di bilancio e di analisi economico-finanziaria, Cafoscarina, Venezia, 2011, Pag 36.
[185] Ibidem. Pag 37.
[186] Ibidem. Pag 37.
[187] FACCHINETTI I. Analisi di bilancio, metodologie, procedure e casi di analisi per margini, indici e flussi. Casi ed esempi, settima edizione, Il Sole 24 ORE, Milano, 2008, Pag. 288.
[188] CARAMIELLO C., Il rendiconto finanziario, IPSOAS, Milano, 1986, Pag. 19.
[189] SOSTERO U., FERRARESE P., MANCIN M., MARCON C., Elementi di bilancio e di analisi economico-finanziaria, Cafoscarina, Venezia, 2011, Pag. 38.
[190] FACCHINETTI I. Analisi di bilancio, metodologie, procedure e casi di analisi per margini, indici e flussi. Casi ed esempi, settima edizione, Il Sole 24 ORE, Milano, 2008, Pag. 292.

"Possiamo dire pertanto che lo stato patrimoniale esprime in sintesi il fondo dei valori relativo al patrimonio aziendale, attraverso l'espressione analitica dei fondi dei valori relativi a tutti i suoi elementi componenti, attivi e passivi."[191]

I fondi sono quindi riconducibili a elementi presenti all'interno dello stato patrimoniale. Se vediamo il sistema dinamico azienda, i fondi sono individuabili come consistenze patrimoniali inserite in bilancio a inizio e fine esercizio. Le operazioni che ne generano modificazione durante il periodo sono denominati flussi.



Collegamento tra fondi e flussi.[192]

Possiamo definire quindi i flussi come *"variazione – finanziariamente rilevante – intervenuta negli elementi di due stati patrimoniali"*[193] o come *"la modificazione intervenuta in un determinato periodo nei fondi che costituiscono il capitale di bilancio."*[194] Il flusso è quindi *"[…] un valore cinetico, che esprime un determinato movimento."*[195] Questa dinamica finanziaria, non essendo rilevata dagli schemi di bilancio presuppone che venga creato uno schema di raccordo che la sintetizzi, distinguendo quali gestioni hanno contribuito alla creazione dei flussi oggetto di analisi. Riassumendo quindi *"il rendiconto finanziario esprime in sintesi il*

[191] CARAMIELLO C., Il rendiconto finanziario, IPSOAS, Milano, 1986, Pag. 19.
[192] Grafico rielaborato da FACCHINETTI I. Analisi di bilancio, metodologie, procedure e casi di analisi per margini, indici e flussi. Casi ed esempi, settima edizione, Il Sole 24 ore, Milano, 2008, Pag. 293.
[193] SOSTERO U., FERRARESE P., MANCIN M., MARCON C., Elementi di bilancio e di analisi economico-finanziaria, Cafoscarina, Venezia, 2011, Pag . 38.
[194] FACCHINETTI I. Analisi di bilancio, metodologie, procedure e casi di analisi per margini, indici e flussi. Casi ed esempi, settima edizione, Il Sole 24 ORE, Milano, 2008, Pag. 292.
[195] CARAMIELLO C., Il rendiconto finanziario, IPSOAS, Milano, 1986, Pag. 19.

flusso dei valori relativo ad un determinato fondo: più o meno ampio a seconda del numero dei fondi elementari presi in considerazione."[196]

Per la creazione del rendiconto finanziario, devono essere seguiti una serie di step procedurali che ne determinano la conformazione secondo le modalità ritenute più congrue con le esigenze informative del management. *"La redazione del rendiconto finanziario richiede:*

- *La scelta di una risorsa finanziaria a cui far riferimento per identificare le fonti e i fabbisogni;*
- *La definizione di una struttura che permetta un'efficace lettura dei fenomeni che devono trovarvi rappresentazione."*[197]

Per quanto riguarda la risorsa finanziaria di riferimento troviamo due tipologie di flussi:

- *" "Capitale circolante netto", come sintesi tra l'attivo e il passivo corrente, cioè come differenza fra impieghi e fondi di breve durata;*
- *"liquidità" cioè le disponibilità liquide dell'azienda – disponibilità di moneta e temporanei sostituti."*[198]

Questa impostazione era fornita direttamente dai principi contabili nazionali che indicavano, nell'OIC 12, come i flussi si distinguessero nelle categorie sopraindicate. Il principio contabile, nella sezione in cui esplica i concetti di risorse finanziarie, individua come *"Per riassumere l'attività finanziaria dell'impresa è necessario identificare il concetto di risorse finanziarie da accogliere a fondamento del rendiconto stesso. I significati di tale termine ritenuti attualmente validi per ragioni pratiche e di comparabilità nell'ottica della chiarezza nella redazione e della rappresentazione veritiera e corretta della situazione finanziaria dell'impresa sono i seguenti:*

1. Disponibilità liquide in cassa e presso banche (cassa e conti correnti bancari attivi) più altri depositi di denaro immediatamente prelevabili senza rischio di cambiamento di valore (p.e. conti correnti postali) […];

2. Capitale circolante netto (o attività nette a breve), ossia l'eccedenza delle attività a

[196] CARAMIELLO C., Il rendiconto finanziario, IPSOAS, Milano, 1986, Pag. 19.

[197] SOSTERO U., FERRARESE P., MANCIN M., MARCON C., Elementi di bilancio e di analisi economico-finanziaria, Cafoscarina, Venezia, 2011, Pag. 162.

[198] SOSTERO U., FERRARESE P., Il rendiconto finanziario, logica di costruzione e suo utilizzo per l'informativa esterna, Giuffrè, 1995, Pag. 27.

breve o correnti sulle passività a breve o correnti." La normativa proponeva quindi due differenti tipologie di rendiconto, quella a liquidità e quella a capitale circolante netto. Le recenti novità normative hanno fatto sì che l'esposizione delle normative di riferimento per la creazione del rendiconto finanziario fossero raccolte totalmente in un unico principio contabile, ossia l' OIC 10, applicabile per i bilanci dal 2014, a causa della grande valenza informativa dello strumento. Tra le novità proposte dalla rivisitazione dei principi, c'è quella di abbandonare l'impostazione del capitale circolante netto. L'organismo italiano contabilità stesso, nella nota introduttiva al nuovo principio contabile 10, indica: *"l'OIC 10 prevede che la risorsa finanziaria presa a riferimento per la redazione del rendiconto sia rappresentata dalle disponibilità liquide; rispetto all'attuale impostazione, è stata eliminata la risorsa finanziaria del capitale circolante netto per la redazione del rendiconto, in quanto considerata obsoleta, poco utilizzata dalle imprese e non prevista dalla prassi contabile internazionale."*[199]

La mancanza di applicazione pratica nel rendiconto dell'impostazione a capitale circolante netto non implica l'abbandono dell'apporto nozionistico, utile per capire il concetto di flusso inteso sia come flusso di liquidità che di capitale circolante netto.

Flussi di liquidità:

Il concetto di flusso di liquidità è riconducibile, secondo quanto esposto in precedenza, a variazioni che sono intervenute in fondi di liquidità. Essi sono rappresentati da *"disponibilità liquide e/o disponibilità liquide ed equivalenti, intesa, quest'ultima aggregazione, come somma algebrica tra elementi liquidi attivi (cassa, banca, assegni eventuali titoli prontamente disponibili) e passivi (scoperti in c/c)."*[200]

Definizione puntuale c'è data dallo IAS 7 il quale definisce la liquidità come *"cash flow are inflows and outflows of cash and cash equivalents."*[201] Il principio contabile internazionale precisa anche cosa debba essere inteso per cash equivalents ossia: *"Cash equivalents are held for the purpose of meeting short-term cash rather than for investment or other purposes."*[202]

[199] ORGANISMO ITALIANO DI CONTAILITA', OIC 10: La redazione del rendiconto finanziario – sintesi delle principali novità, Pag . 1.
[200] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., Analisi di bilancio, Giappichelli editore, 2008, Torino, Pag. 235.
[201] IAS 7.
[202] IAS 7 Punto 7.

Sono ricondotti nella medesima categoria anche investimenti, purché convertibile prontamente in un ammontare noto di denaro.[203]

La liquidità può essere interpretata sotto due punti di vista: il primo, che si basa sulla liquidità lorda o netta a seconda che vengano prese in considerazione o meno le passività di conto corrente; il secondo, dato dalla liquidità intesa in senso ampio o stretto a seconda di cosa venga ricompreso all'interno della liquidità stessa.

Lo IAS 7, pur identificando che in alcuni paesi gli scoperti di conto corrente bancario fanno parte delle disponibilità liquide, in quanto il saldo dei conti correnti oscilla tra positivo e negativo nel tempo e la concessione di fido non viene interpretata come mezzo di finanziamento, stabilisce che *"bank borrowings are generally considered to be financing activities"* e perciò, a rigor di logica, esclusi dal calcolo dei flussi monetari.[204]

Per lo stesso percorso logico anche i depositi di conti correnti bancari di consistente entità, potrebbero essere considerati come investimenti. Come trattarli? *"In realtà anche gli impieghi in c/c bancario potrebbero identificare forme di investimento, ma a differenza delle altre forme di impiego finanziario citate, i movimenti del c/c risentono innanzitutto della dinamica finanziaria connessa all'insieme degli incassi e pagamenti effettuati dalla complessiva gestione d'impresa […]"*[205] , perciò ricompresi tra le liquidità.

I principi contabili nazionali, in particolare l'OIC 10, in prima stesura, si conformava appieno ai principi contabili internazionali per descrivere il concetto di liquidità. Esso indicava come *"le disponibilità liquide sono rappresentate da depositi bancari e postali, dagli assegni e dal denaro e valori in cassa. Le disponibilità liquide comprendono anche depositi bancari e postali, assegni e denaro e valori in cassa espressi in valuta estera. Ai fini della redazione del rendiconto finanziario, tra le disponibilità sono ricompresi anche gli strumenti regolati a vista utilizzati per soddisfare sbilanci di cassa dovuti ad esigenze quotidiane o comunque di brevissimo periodo."*[206] Tuttavia è intervenuta una novità. Nella formulazione definitiva della norma sul rendiconto, in sede introduttiva, il principio indica che: *"rispetto alla versione*

[203] "*For an investment to qualify as a cash equivalent it must be readily convertible to a know amount of cash and be subject to an insignificant risk of changes in value" IAS 7 PUNTO 7.*
[204] "*Bank borrowings are generally considered to be financing activities. However, in some countries, bank overdrafts which are repayable on demand form an integral part of an enterprise's cash management. In these circumstance, bank overdrafts are included as a component of cash and cash equivalents. A characteristic of such bancking arrangements is that the bank balance often fluctuates from being positive to overdrawn." IAS 7 Punto 8.*
[205] SOSTERO U., FERRARESE P., Il rendiconto finanziario, logica di costruzione e suo utilizzo per l'informativa esterna, Giuffrè, 1995, Pag. 31.
[206] OIC 10 Punto 11 e 12 prima formulazione.

dell'OIC 10 posta in consultazione nel 2014 è opportuno sottolineare che la versione definitiva non contiene più la precisazione secondo cui "ai fini della redazione del rendiconto finanziario, tra le disponibilità sono ricompresi anche gli strumenti regolati a vista utilizzati per soddisfare sbilanci di cassa dovuti ad esigenze quotidiane o comunque di brevissimo periodo". La precisazione è stata eliminata a causa delle incertezze applicative che ne potrebbero derivare; pertanto, la risorsa di riferimento è costituita dalle sole disponibilità liquide."

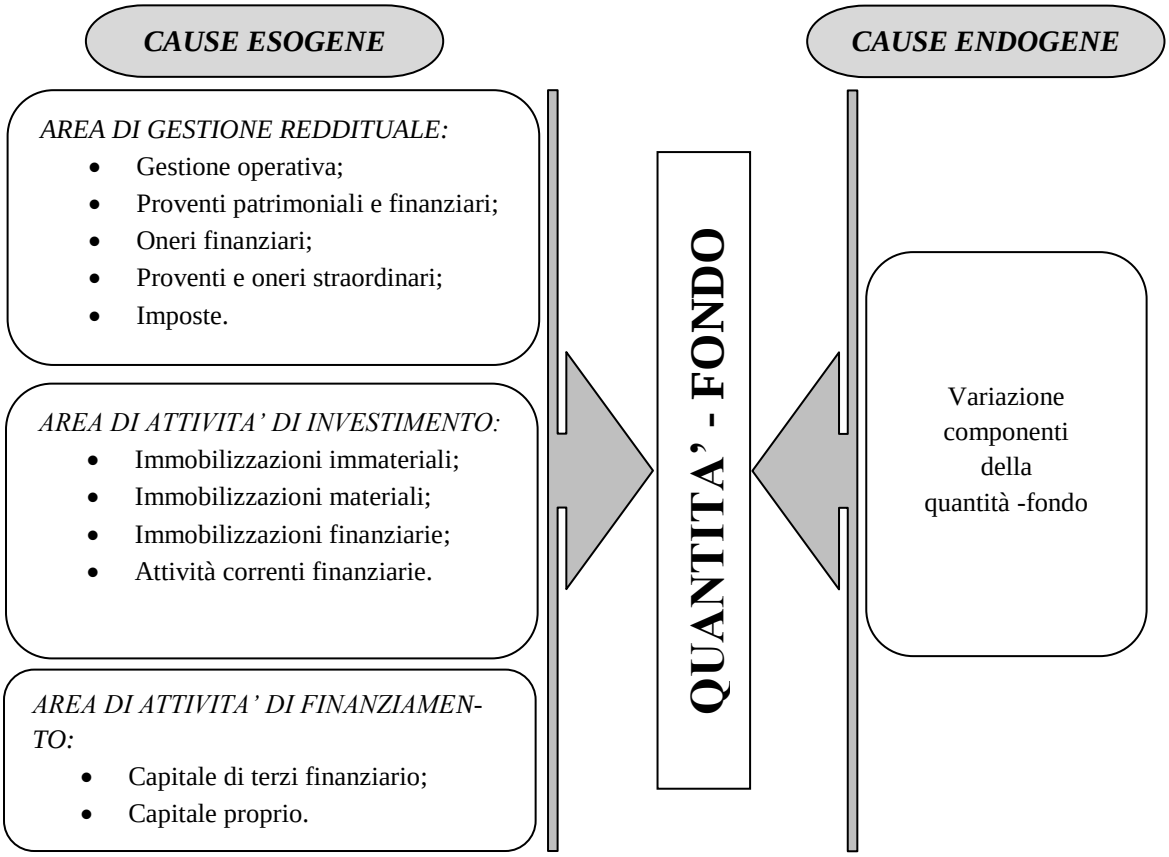
Flussi di capitale circolante netto.

Un valore in grado di segnalare la consistenza della situazione finanziaria dell'impresa è il capitale circolante netto. È già stato visto nell'analisi per indici come il capitale circolante netto rappresenta la differenza tra le attività a breve e le passività a breve e, qualora fosse positivo, indica la capacità di far fronte ai propri impegni a breve termine. Passando al concetto di fondi/flussi, *"il rendiconto finanziario dei flussi di capitale circolante netto si pone di rappresentare i flussi di impiego e di fonte che hanno causato, in un determinato periodo di tempo, per effetto della gestione, variazioni positive o negative in tale fondo."*[207] Il CCN può modificarsi determinando un aumento o un assorbimento di risorse finanziarie. I due casi possibili sono:

- "*Se le fonti – variazioni che causano modificazioni incrementative nel CCN – sono maggiori degli impieghi – variazioni che causano modificazioni decrementative del CCN allora siamo di fronte ad un aumento della risorsa finanziaria analizzata che rappresenta l'allocazione della differenza fonti – impieghi;*
- *Se le fonti (come precedente definite) sono minori degli impieghi (come precedentemente definiti) allora siamo di fronte ad una diminuzione del CCN."*[208]

È necessario ora determinare, indipendentemente che si tratti dell'analisi con elemento di riferimento liquidità o capitale circolante netto, come questi flussi, generati dalla gestione aziendale, possono essere classificati. Le variazioni che possono intervenire nel fondo sono individuabili in due macrocategorie, ossia quelle determinate da cause endogene e quelle determinate da cause esogene. Esse possono essere cosi schematizzate:

[207] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., Analisi di bilancio, Giappichelli editore, Torino, 2008, Pag. 237.
[208] Ibidem.



Le cause esogene ed endogene di variazione delle quantità-fondo.[209]

[209] Grafico rielaborato da SOSTERO U., FERRARESE P., Il rendiconto finanziario, logica di costruzione e suo utilizzo per l'informativa esterna, 1995, Giuffrè, Pag. 38.

Le variazioni endogene sono quelle modificazioni che intervengono all'interno dell'aggregato che s'intende studiare.[210] *"Se, ad esempio, si intende esaminare le variazioni subite dal capitale circolante netto in due esercizi successivi, le variazioni che subiscono le attività correnti (liquidità, crediti - finanziari e operativi -, scorte) e le passività correnti (debiti operativi e finanziari a breve termine) rappresentano cause endogene di variazione della grandezza – fondo, modificando la composizione dell'aggregato di riferimento dall'interno"*[211]. Le cause esogene di variazione vengono invece a determinarsi in base all'impatto che le varie aree della gestione hanno sulla grandezza di riferimento. *"Le cause esogene che determinano variazioni "esterne" rispetto agli elementi che formano la grandezza – fondo vengono evidenziate dalla classificazione funzionale delle operazioni di gestione."*[212] Le modificazioni endogene hanno poco risalto nell'analisi, mentre assumono un'importanza informativa notevole quelle esogene.

Per quanto riguarda la normativa italiana ci viene indicato come i flussi che vengono generati dall'attività aziendale debbano essere classificati. Al punto 15 dell'OIC 10 viene espressamente indicato come *"nel rendiconto finanziario i singoli flussi finanziari sono presentati distintamene in una delle seguenti categorie: A. gestione reddituale; B. Attività di investimento; C. attività di finanziamento."* Queste fanno riferimento alle variazioni esogene che possono esserci durante gli esercizi. La prima esaminata è la gestione reddituale.

Attività reddituale

"L'area di gestione "reddituale" che comprende tutte le operazioni connesse con le attività di gestione operativa dell'impresa […] ed extraoperativa […] che esercitano un impatto sulla dinamica di produzione/assorbimento di nuova ricchezza."[213] Sono quindi compresi al suo interno tutti gli elementi che compongono il reddito d'esercizio che ottengono la loro rappresentazione all'interno del conto economico.

"Nell'ambito della gestione reddituale, il cash flow operazionale, ossia il flusso di liquidità, coincide con il risultato economico netto quando tutti i costi e tutti i ricavi presenti in conto economico hanno come contropartita una posta della liquidità,vale a dire quando tutti i rica-

[210] Cfr. SOSTERO U., FERRARESE P., Il rendiconto finanziario, logica di costruzione e suo utilizzo per l'informativa esterna, Giuffrè, 1995, Pag. 37.
[211] SOSTERO U., FERRARESE P., Il rendiconto finanziario, logica di costruzione e suo utilizzo per l'informativa esterna, Giuffrè, 1995, Pag. 37.
[212] SOSTERO U., FERRARESE P., Il rendiconto finanziario, logica di costruzione e suo utilizzo per l'informativa esterna, Giuffrè, 1995, Pag 34.
[213] Ibidem.

vi ed i costi sono definibili come monetari."[214] Questa visione è, però, prettamente teorica in quanto, in base agli andamenti dei cicli aziendali, dovremmo avere una coincidenza tra ciclo economico, finanziario e monetario. Inoltre, non è detto che tutte le voci che hanno determinato il risultato d'esercizio abbiano modificato il flusso finanziario operazionale.[215] Sono necessarie quindi rettifiche per trasformare il reddito d'esercizio in flusso di cassa della gestione reddituale.

La definizione presente all'interno dei principi contabili nazionali, riformulate nell'OIC 10 rispetto all'OIC 12, enuncia che: *"i flussi finanziari della gestione reddituale comprendono generalmente i flussi che derivano dalla acquisizione, produzione e distribuzione di beni e dalla fornitura di servizi e gli altri flussi non ricompresi nell'attività di investimento e di finanziamento."* Continua poi dicendo *"la gestione reddituale è composta da operazioni che si concretizzano in ricavi e in costi necessari per produrre tali ricavi. Le operazioni della gestione reddituale sono riflesse nel conto economico e rappresentano anche le fonti di finanziamento dell'impresa, in particolare quelle dell'autofinanziamento. Da esse si genera la liquidità necessaria per finanziare la gestione futura.".* I principi contabili internazionali, delineano le tre macroclassi come attività di investimento, finanziamento e operativa anziché reddituale. Il concetto che sta al di sotto del principio IAS è speculare a quello dei principi contabili nazionali, esso infatti individua nell'area operativa le operazioni di gestione che partecipano alla determinazione dell'utile o della perdita d'esercizio.[216]

Sono quindi ricomprese all'interno di questi flussi le gestioni che compongono il conto economico, ossia la gestione caratteristica corrente, la gestione non corrente o straordinaria, la gestione non caratteristica o atipica o patrimoniale, la gestione finanziaria e la gestione fiscale.[217] *"Si fa presente che, per ciascuna gestione, si possono determinare il risultato economico (dal conto economico, redatto nel rispetto del principio di competenza), quello finanziario (che fa riferimento al momento della variazione monetaria) e quello monetario (che fa riferimento al momento dell'incasso e del pagamento)"*[218]; i vari aspetti si differenziano a causa

[214] FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., Analisi di bilancio, Giappichelli editore, Torino, 2008, Pag. 255.
[215] Sono presenti oneri e proventi anche di altre gestioni, come, ad esempio, quella patrimoniale.
[216] "Cash flows from operating activities are primarily derived from the principal revenue-producing activities of the enterprise. Therefore, they generally result from the transactions and other events that enter into the determination of net profit or loss." IAS 7, Punto 14.
[217] Cfr. FACCHINETTI I. Analisi di bilancio, metodologie, procedure e casi di analisi per margini, indici e flussi. Casi ed esempi, settima edizione, Il Sole 24 ORE, Milano, 2008, Pag. 295.
[218] . FACCHINETTI I. Analisi di bilancio, metodologie, procedure e casi di analisi per margini, indici e flussi. Casi ed esempi, settima edizione, Il Sole 24 ORE, Milano, 2008, Pag. 29.

degli sfasamenti che si possono rinvenire nel ciclo economico, finanziario e monetario precedentemente esposti.

Attività di investimento

I flussi generati dall'attività reddituale trovano la loro origine all'interno delle operazioni determinanti l'utile d'esercizio e ricomprese quindi nel conto economico. Anche lo stato patrimoniale però, nel modificare i suoi valori durante l'esercizio, determina l'emergere di flussi positivi o fabbisogni monetari. Al fine di determinare la situazione finanziaria dinamica aziendale occorre prendere in considerazione anche la modifica dei valori che sono intervenuti durante l'esercizio nello stato patrimoniale. Più precisamente, le variazioni possono essere determinate dalla gestione degli investimenti o dalla gestione finanziaria.

L'OIC 10 indica come *"i flussi finanziari dell'attività di investimento comprendono i flussi che derivano dall'acquisto e dalla vendita delle immobilizzazioni materiali, immateriali e finanziarie."*nella prima formulazione dello IAS 7 non veniva fornita una definizione di flussi finanziari da attività di investimento ma solo un elenco dei movimenti riconducibili a questa attività e l'indicazione di come trattare, dal lato pratico, la consistenza dei flussi. A seguito della modifica del testo apportata dal Reg (Ce) 243/2010 viene indicato come solo i costi che danno luogo a un'attività rilevata nel prospetto della situazione patrimoniale - finanziaria sono classificabili come attività di investimento. Pur non essendo una vera e propria definizione, questo aiuta nell'identificare cosa potrebbe essere ricondotto a questa categoria.

Fin qui si è parlato di elementi di investimento a medio lungo termine. Potrebbero appartenere a questa categoria anche variazioni di elementi a breve termine, riconducibili in via riclassificatoria al capitale circolante netto. Come devono essere trattate? *"Le variazioni intervenute nelle attività finanziarie di breve periodo (crediti finanziari correnti e altre attività finanziarie a breve) possono costituire alternativamente cause esogene di variazione della grandezza fondo – e quindi rientranti in quest'area – ovvero cause endogene di variazione degli elementi componenti l'aggregato – fondo di riferimento – se vengono esaminate le variazioni intervenute nella posizione finanziaria dell'azienda in chiave allargata."*[219] Nella concezione di flussi di liquidità, non essendo queste poste ricomprese nell'aggregato, vengono trattate come cause esogene di variazione.

[219] SOSTERO U., FERRARESE P., Il rendiconto finanziario, logica di costruzione e suo utilizzo per l'informativa esterna, Giuffrè, 1995, Pag. 36.

Attività di finanziamento

"Area di gestione delle attività di finanziamento, comprende tutte le variazioni - finanziariamente rilevanti – che operano modificazioni nel passivo finanziario e nel capitale netto dello stato patrimoniale."[220] Illustrando sempre come la normativa di riferimento ci descrive questi flussi, possiamo definire l'attività di finanziamento come *"i flussi che derivano dall'ottenimento o dalla restituzione di disponibilità liquide sotto forma di capitale di rischio o capitale di debito."* Essi possono comprendere, a titolo di esempio, incassi derivanti dall'emissione di azioni, pagamento dividendi, rimborso capitale di rischio, incassi e pagamenti derivanti dalla gestione delle obbligazioni.

Attività finanziaria e di investimento racchiudono tutte le voci presenti nello stato patrimoniale e concludono l'analisi delle variazioni intervenute nei prospetti del bilancio d'esercizio: la gestione finanziaria racchiude le variazioni del passivo dello stato patrimoniale, con l'attività di investimento si prende in considerazione la parte attiva, ed il flusso reddituale racchiude i flussi degli elementi presenti nel conto economico. Definite tutte le informazioni generali occorre prendere in considerazione prima il calcolo dei flussi e poi la presentazione degli stessi attraverso lo schema di rendicontazione più adatto. Anche se la parte di calcolo dei flussi risulta essere la più complessa, non è obiettivo di questo lavoro soffermarsi sul calcolo di essi. Al fine di approfondire la tematica si rimanda ad altri manuali.[221]

[220] SOSTERO U., FERRARESE P., Il rendiconto finanziario, logica di costruzione e suo utilizzo per l'informativa esterna, Giuffrè, 1995, Pag. 37.

[221] Numerosi manuali trattano il calcolo dei flussi, tuttavia, per un calcolo coerente con l'impostazione svolta in questo lavoro, si rimanda a AVI M. S., Management accounting, finance analysis, volume 1, EIF-e.Book, 2012.

4.3 Il rendiconto finanziario.

Una volta determinati tutti i flussi finanziari, essi devono essere riuniti nel rendiconto finanziario in modo da poterne interpretare i risultati. Ricordiamo che la creazione del rendiconto finanziario non è esplicitamente disposta dalla normativa del codice civile, tuttavia i principi contabili, sia quelli nazionali sia internazionali, ne prevedono la realizzazione per un esigenza di completezza informativa dei terzi.[222] Al punto 6 e 7 dell'OIC 10 è espressamente indicato che *"l'art. 2423 c.c., comma 2, prevede che il bilancio deve essere redatto con chiarezza e deve rappresentare in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria della società e il risultato economico dell'esercizio. Il codice, tuttavia, non prevede espressamente la redazione del rendiconto finanziario come schema di bilancio obbligatorio. Il presente principio raccomanda la redazione del rendiconto finanziario tenuto conto della sua rilevanza informativa."* Lo IAS 7, alla stessa maniera, individuandone la necessità e, sottolineandone i benefici informativi, ne impone la redazione.[223] *"Il rendiconto finanziario è dunque parte integrante di ciascun bilancio redatto secondo gli Ias/Ifrs e deve essere presentato da tutte le imprese che adottano i principi contabili internazionali, indipendentemente dal tipo di attività svolta (industriale, commerciale o finanziaria) e dal fatto che le disponibilità liquide possano essere considerate il prodotto dell'impresa (come è nel caso degli istituti finanziari)"*[224]

Gli schemi di rendiconto e tutte le problematiche relative al calcolo dei flussi vengono distinte dettagliatamente esposte all'interno dei principi contabili.
Per quanto riguarda i principi contabili nazionali prevedevano, prima della riforma del 2014, la possibilità di scegliere tra rendiconto a flussi di liquidità oppure di CCN. Alla luce della riforma, come già messo in luce nei paragrafi precedenti, i principi contabili nazionali si sono allineati a quelli internazionali indicando come possibile schema di rendiconto solo quello per disponibilità liquide.

[222] Cfr. SOSTERO U., FERRARESE P., MANCIN M., MARCON C., Elementi di bilancio e di analisi economico-finanziaria, Cafoscarina, Venezia, 2011, Pag. 162.
[223] "Users of an enterprise's financial statements are interested in how the enterprise generates and uses cash and cash equivalents. This is the case regardless of the nature of the enterprise's activities and irrespective of whether cash can be viewed ad the product of the enterprise, as may be the case with a financial istitution. Enterprises need cash for essentially the same reasons however different their principal revenue-producing activities might be. They need cash to conduct their operations, to pay their obligations, and to provide return to their investors. Accordingly, this Standard requires all enterprises to present a cash flow statement.
[224] IANNUCCI A., IAS 7: Redazione del rendiconto finanziario, Contabilità e bilancio, 4/2006, Pag. 71.

Il rendiconto può essere redatto secondo forme diverse, ossia a sezioni contrapposte, accostate o scalare, forme che solitamente sono utilizzate anche negli altri documenti contabili[225] e, in base alla struttura che esso può assumere, possiamo distinguere i diversi schemi per categoria di origine delle fonti e degli impieghi, per fonti o impieghi corrispondenti ai raggruppamenti finanziari delle voci di stato patrimoniale, per provenienza e destinazione di fonti e impieghi, per flussi di attività.[226]

I principi contabili nazionali propongono uno schema di riferimento per quanto attiene il rendiconto dei flussi di cassa, e ne riporta due tipologie, secondo il metodo di calcolo del flusso della gestione reddituale. Il flusso può essere calcolato con il metodo diretto o con il metodo indiretto. Il principio contabile stesso precisa che "*il flusso finanziario della gestione reddituale può essere determinato o con il metodo indiretto (rettificando l'utile o la perdita d'esercizio riportato nel conto economico) o con il metodo diretto (evidenziando i flussi finanziari).*"[227]

Se il flusso generato dalla gestione reddituale è determinato secondo il metodo diretto si determinano i flussi che hanno impattato sulle varie gestioni e, sommati, vengono affiancati al valore iniziale delle consistenze di liquidità, determinandone l'equilibrio finale. Lo schema di riferimento è il seguente:

A. Flussi finanziari derivanti dalla gestione reddituale (metodo diretto)

Incassi da clienti
Altri incassi
(Pagamenti a fornitori per acquisti)
(Pagamenti a fornitori per servizi)
(Pagamenti al personale)
(Altri pagamenti)
(Imposte pagate sul reddito)
Interessi incassati/(pagati)
Dividendi incassati

Flusso finanziario della gestione reddituale

[225] Cfr. FACCHINETTI I. Analisi di bilancio, metodologie, procedure e casi di analisi per margini, indici e flussi. Casi ed esempi, settima edizione, Il Sole 24 ore, Milano, 2008, Pag. 352.
[226] Cfr. ibidem., Pag. 354.
[227] OIC 10 punto 16.

Altro metodo di calcolo è quello indiretto: *"Il metodo indiretto, attraverso il quale l'utile o la perdita d'esercizio sono rettificabili dagli effetti delle operazioni di natura non monetaria, da qualsiasi differimento o accantonamento di precedenti o futuri incassi o pagamenti operativi, e da elementi di ricavi o costi connessi con i flussi finanziari derivanti dall'attività d'investimento o finanziaria."* [228]Lo schema assumerebbe questa forma:

- ***Flussi finanziari derivanti dalla gestione reddituale (metodo indiretto)***

  Utile (perdita) dell'esercizio
  Interessi passivi/(interessi attivi)
  (Dividendi)
  (Plusvalenze)/minusvalenze derivanti dalla cessione di attività

  1. ***Utile (perdita) dell'esercizio prima d'imposte sul reddito, interessi, dividendi e plus/minusvalenze da cessione***

  Rettifiche per elementi non monetari che non hanno avuto contropartita nel Capitale Circolante Netto

  Accantonamenti ai fondi
  Ammortamenti delle immobilizzazioni
  Svalutazioni per perdite durevoli di valore
  (Rivalutazioni di attività)
  Altre rettifiche per elementi non monetari

  2. ***Flusso finanziario prima delle variazioni del CCN***

  Variazioni del capitale circolante netto

  Decremento/(incremento) delle rimanenze
  Decremento/(incremento) dei crediti verso clienti
  Incremento/(decremento) dei debiti verso fornitori
  Decremento/(incremento) ratei e risconti attivi
  Incremento/(decremento) ratei e risconti passivi
  Altre variazioni del capitale circolante netto

  3. ***Flusso finanziario dopo le variazioni del CCN***

  Altre rettifiche

  Interessi incassati/(pagati)
  (Imposte sul reddito pagate)
  Dividendi incassati
  Utilizzo dei fondi

  4. ***Flusso finanziario dopo le altre rettifiche***

  Flusso finanziario della gestione reddituale

Per quanto riguarda la rendicontazione della parte attinente la gestione finanziaria e degli investimenti lo schema continua indipendentemente dal metodo utilizzato per il calcolo della gestione reddituale, ossia:

[228] IANNUCCI A., IAS 7: Redazione del rendiconto finanziario, Contabilità e bilancio, 4/2006, Pag 72.

- **Flussi finanziari derivanti dall'attività d'investimento**

Immobilizzazioni materiali
(investimenti)
Prezzo di realizzo disinvestimenti

Immobilizzazioni immateriali
(investimenti)
Prezzo di realizzo disinvestimenti

Immobilizzazioni finanziarie
(investimenti)
Prezzo di realizzo disinvestimenti

Attività finanziarie non immobilizzate
(investimenti)
Prezzo di realizzo disinvestimenti

Acquisizione o cessione di società controllate o di rami d'azienda al netto delle disponibilità liquide

Flusso finanziario dell'attività d'investimento

- **Flussi finanziari derivanti dall'attività di finanziamento**

Mezzi di terzi
Incremento debiti a breve verso le banche
Accensione finanziamenti
Rimborso finanziamenti

Mezzi propri
Aumento di capital a pagamento
Cessione (acquisto) di azioni proprie
Dividendi (e acconti su dividendi) pagati

Flusso finanziario dell'attività di finanziamento

Incremento (decremento) delle disponibilità liquide (A+/-B+/-C)
Disponibilità liquide al 1 gennaio 20XX
Disponibilità liquide al 31 dicembre 20XX

Dopo l'analisi di questi schemi si nota come la riforma dei principi contabili nazionali si sia uniformata a quanto prevedevano e prevedono i principi contabili internazionali. Difatti anche all'interno dello IAS 7, in appendice, è presente una esemplificazione delle differenti modalità di strutturazione del rendiconto finanziario a seconda del calcolo del flusso della gestione

reddituale secondo il metodo diretto ed indiretto.[229] L'impostazione nuova dei principi contabili nazionali è quindi stata notevolmente rivisitata, abbandonando gli schemi precedentemente utilizzati ed adattandosi alla linea tracciata dai principi contabili internazionali già molti anni fa. Per precisione, mentre prima l'OIC12 individuava come esempi tre schemi di rendiconto (testualmente denominati rendiconto finanziario di flussi di disponibilità liquide, rendiconto finanziario che espone le variazioni nella situazione patrimoniale e finanziaria in termini di liquidità per l'esercizio e rendiconto finanziario in termini di variazioni di capitale circolante netto), l'OIC 10 individua un solo schema di riferimento, molto simile a quello presente all'interno dei principi contabili internazionali.

A parere di chi scrive, è presente però una importante novità. Mentre nel principio contabile nazionale vi era un'espressa indicazione su come gli schemi presenti all'interno dell'appendice fossero solo esemplificativi[230]e presentati con numeri reali di un esempio architettato in modo da coordinare conto economico, stato patrimoniale e rendiconto finanziario, la nuova disposizione non lascia spazio a scelte indicando come lo schema presente in appendice sia l'unico di riferimento. Anche i principi contabili internazionali, nella loro impostazione, non prevedono uno schema obbligatorio ma allegano solo un esempio numerico che non fa parte del principio stesso, infatti *"gli schemi esemplificativi di rendiconto finanziario sono riportati nell'appendice A dello IAS 7, non inserita nei regolamenti comunitari, in quanto parte non integrante del principio contabile."*[231]

Il nuovo principio nazionale 10 non lascia spazio a molte interpretazioni su come strutturare il rendiconto finanziario. Al punto 17 il principio precisa che *"la forma di presentazione del rendiconto finanziario è di tipo scalare. Gli schemi di riferimento sono presenti nell'appendice A; le categorie precedute dalle lettere maiuscole e i subtotali preceduti dai numeri arabi non possono essere raggruppati."* Seppur concessa la possibilità di raggruppare alcune poste e aggiungerne altre per aumentare la valenza informativa del documento[232], lo schema di riferimento viene espressamente indicato.

---

[229] Lo IAS 7, ai punti 18 prevede la possibilità di comporre il rendiconto secondo metodo diretto ed indiretto. Esso indica: "An enterprise should report cash flows from operating activities using either: a) the direct method, whereby major classes of gross cash receipts and gross cash payments are disclosed; or b) the indirect method, whereby net profit or loss is adjusted for the effects of transactions of a non-cash nature, any deferrals or accruals of past or future operating cash receipts or payments, and items of income or expense associated with investing or financing cash flows."

[230] Ad esempio si può notare che nel principio contabile Oic 12 precedente la riforma, all'interno del paragrafo denominato "alcuni chiarimenti e problemi applicativi" viene espressamente indicato "per una esemplificazione del rendiconto finanziario in termini di capitale circolante netto si veda l'allegato 1."

[231] MORO VISCONTI R., RENESTO M., Principi contabili OIC e IAS/IFRS, Buffetti, Roma, 2009, nota 32 Pag. 388.

[232] Vedi punti da 19 a 21 del principio OIC 10.

È opportuno ricordare come questo documento non sia previsto dalla legge e la sua mancata creazione non comporti il principio di rappresentazione chiara, veritiera e corretta della situazione economica, patrimoniale e finanziaria. Il principio stesso, come del resto la sua versione precedente, precisa come il codice civile *"non prevede espressamente la redazione del rendiconto finanziario come schema di bilancio obbligatorio",* ma il principio, soltanto, ne raccomanda la redazione.[233]

Per questo motivo alcuni autori propongono schemi di rendiconto diversi da quelli disposti dal principio contabile indicando come *"lo schema di rendiconto non è disciplinato dalla legislazione e, di conseguenza, può essere redatto secondo un qualsivoglia schema riassuntivo in cui vengano sintetizzati i movimenti dinamici di flusso"*[234], perciò qualora non si ritenga questo schema adatto alla rappresentazione possono esserne proposti altri. In linea generale quasi tutti gli autori propongono schemi simili a quello presentato in questo paragrafo.

Per ovvie ragioni tutta la materia di riferimento è ancora impostata sulla creazione di un rendiconto finanziario basato su quanto disponeva il principio contabile OIC 12 prima di essere modificato, proponendo sia il rendiconto per flussi di cassa sia per variazioni di circolante. E' da sottolineare come, nella maggior parte dei casi, i testi si riferiscono a schemi di redazione proposti dai principi di riferimento, siano essi nazionali o internazionali.[235]

[233] OIC 10 Punto 8 e 9 "l'articolo 2423, comma 2, codice civile prevede che il bilancio deve essere redatto con chiarezza e deve rappresentare in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria della società e il risultato economico dell'esercizio. Il codice civile, tuttavia, non prevede espressamente la redazione del rendiconto finanziario come schema di bilancio obbligatorio. Il presente principio raccomanda la redazione del rendiconto finanziario tenuto conto della sua rilevanza informativa."

[234] AVI M. S., Management accounting, finance analysis, volume 1, EIF-e.Book, 2012, Pag. 284.

[235] Per approfondire il tema e per analizzare alcuni schemi proposti si indicano alcuni riferimenti bibliografici: FACCHINETTI I. Analisi di bilancio, metodologie, procedure e casi di analisi per margini, indici e flussi. Casi ed esempi, settima edizione, Il Sole 24 ORE, Milano, 2008; SOSTERO U., FERRARESE P., Il rendiconto finanziario, logica di costruzione e suo utilizzo per l'informativa esterna, Giuffrè, 1995; ERBONI F., CINQUINI L., SOSTERO U., Contabilità e bilancio, terza edizione, McGraw – Hill, Milano, 2011; FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., Analisi di bilancio, Giappichelli editore, Torino, 2008; SOSTERO U., FERRARESE P., MANCIN M., MARCON C., Elementi di bilancio e di analisi economico-finanziaria, Cafoscarina, Venezia, 2011.

4.4 Il rendiconto finanziario in un'ottica integrata di bilancio.

Nell'impostazione data in questo lavoro, il rendiconto finanziario si configura non come un elemento analizzabile singolarmente, ma come parte di un sistema coordinato di analisi, ossia un sistema integrato. *"La necessità a cui facciamo riferimento riguarda la necessità che, per motivi di intelleggibilità dei risultati, è opportuno che l'analisi sia svolta utilizzando una terminologia dotata da una sostanziale coerenza di significati. Utilizzare, nelle varie aree di analisi, termini uguali con diverso significato provoca infatti una incongruenza terminologica che impedisce di considerare l'analisi stessa come un tutt'uno."*[236] Stato patrimoniale, conto economico e rendiconto finanziario devono rappresentare un'unica entità e, se concepiti sotto questo profilo, devono poter comunicare tra di loro con una terminologia univoca. Occorre quindi precisare anticipatamente il significato dei termini utilizzati. Già dalle disposizioni dei principi contabili è indicato come i vari flussi debbano essere distinti per tipologia. Tuttavia potremmo avere degli elementi che, per caratteristiche, sono omogenei, ma vengono ricondotti nella classificazione del rendiconto in parti diverse a seconda che il loro contributo influisca o meno sull'attività reddituale dell'azienda. Prendendo come riferimento, per esempio, l'ipostazione che viene data dai principi contabili, sia nazionali che internazionali, si può notare come elementi omogenei per caratteristiche vengano separati tra loro. Occorre prima di tutto quindi ripercorrere le definizioni che erano state date nel bilancio d'esercizio nelle varie aree in modo da identificare i flussi che queste aree producono. In un'ottica integrata tutti gli schemi devono "parlare la stessa lingua" ed è palese come, qualora venga effettuata un'analisi finanziaria dinamica su di un bilancio assemblato in un particolare modo, i risultati dell'analisi devono necessariamente informare chi legge circa la consistenza delle variazioni che le poste hanno determinato durante il periodo di riferimento. Tornando alle definizioni abbiamo:

- Finanziario: sono due gli aspetti da tenere in considerazione ossia sotto il profilo attivo/passivo, rappresentato nello stato patrimoniale da debiti o crediti di finanziamento, e l'aspetto reddituale, comprendente invece oneri e proventi provenienti da elementi attivi o passivi finanziari presenti nello stato patrimoniale. Rispetto al primo aspetto abbiamo nello stato patrimoniale le liquidità differite finanziarie, l'attivo creditizio finanziario, il passivo a breve finanziario e il passivo a lungo finanziario. All'interno del conto economico invece ci sono i ricavi e i costi della gestione finanziaria;

[236] AVI M. S., Management accounting, finance analysis, volume 1, EIF-e.Book, 2012, Pag. 255.

- Patrimoniale: raccoglie gli elementi dello stato patrimoniale che hanno caratteristica dell'investimento duraturo o non duraturo non appartenente alla gestione caratteristica. Dal punto di vista reddituale sono indicati nel conto economico i proventi e gli oneri che questi stessi elementi generano. Sono quindi ricompresi all'interno della gestione patrimoniale l'attivo a breve e a lungo patrimoniale e i ricavi e costi della gestione patrimoniale. Sia in questo caso, sia nel precedente, il termine di riferimento assume una connotazione ben precisa e non equivocabile.[237]
- Tributario: anche questa definizione racchiude a sè elementi dello stato patrimoniale e del conto economico, difatti mentre dalla parte dello stato patrimoniale possono essere presenti debiti/crediti connessi ad imposte e a oneri previdenziali, nel conto economico sono presenti costi delle imposte d'esercizio.
- Non caratteristico per definizione: analogo ragionamento può essere fatto per questa categoria. Sono a essa riconducibili, per quanto riguarda lo stato patrimoniale, poste attive di credito connesse ad attività non rientranti nello svolgimento della gestione tipica d'impresa e, dal lato del conto economico, possiamo trovare *"costi e ricavi che, per definizione intrinseca del termine contabile, non possono mai essere fatti rientrati nello svolgimento dell'attività tipica aziendale."*[238]

È evidente come le interconnessioni tra conto economico e stato patrimoniale, impostati a livello riclassificatorio com'era stato proposto in questo lavoro, vedano una coerenza terminologica che non può essere messa in discussione. Se viene analizzata la situazione finanziaria dinamica occorre indagare sul flusso che le varie gestioni hanno prodotto durante l'esercizio, prendendo in considerazione tutte le voci riguardanti i singoli ambiti di riferimento. Uno schema di rendiconto finanziario come quello proposto dai principi contabili (sia nazionali, sia internazionali), dividendo i flussi in base alla gestione reddituale, finanziaria e degli investimenti, racchiude al suo interno elementi eterogenei. Ad esempio nella gestione reddituale sono inclusi tutti gli elementi presenti nel conto economico che abbiano generato flusso, siano essi di carattere finanziario, patrimoniale, operativo, non caratteristico. In questo modo, calcolando comunque la consistenza delle variazioni di flusso, non si riesce a determinare il contributo apportato dalle varie gestioni e dalle poste dello stato patrimoniale.

[237] Cfr. AVI M. S., Management accounting, finance analysis, volume 1, EIF-e., 2012, Pag. 257.
[238] AVI M. S., Management accounting, finance analysis, volume 1, EIF-e., 2012, Pag. 259.

"Al fine di una corretta comunicazione dei dati, anche nell'ambito "interno" del management aziendale, è necessario redigere un documento di sintesi interconnesso, a livello sia formale che sostanziale, con le strutture riclassificatorie di stato patrimoniale e di conto economico, pena la stesura di documenti con messaggi "configgenti" e quindi, potenzialmente, oggetto di pericolosi misunderstanding"[239]

Uno schema che permette di raccogliere appieno questa esigenza informativa è quello proposto da Avi M. S. Questo schema differisce dall'impostazione dei principi contabili ma fa notare come le varie funzioni abbiano generato flussi.

Rendiconto finanziario redatto nell'ambito di un sistema integrato di analisi/programmazione	**FABBISOGNI**	**FONTI**
CASH FLOW MONETARIO IN SENSO STRETTO (o flusso di cassa della gestione caratteristica)		
Gestione attivo a lungo termine materiale e immateriale		
Gestione finanziaria		
Gestione patrimoniale		
Gestione fondi rischi e oneri		
Gestione tributaria		
Gestione non caratteristica per definizione		
Gestione tfr		
Gestione patrimonio netto e dividendi		
Delta cassa e banca attiva		

[239] AVI M. S., Management accounting, finance analysis, volume 1, EIF-e., 2012, Pag. 261.

Lo schema così proposto racchiude tutte le componenti che sono riconducibili alle gestioni indicate, sulla base delle definizioni che sono state date in precedenza. Lo schema poi identifica di ogni gestione le fonti e gli impieghi, in maniera distinta. In questo modo, come detto in precedenza, s'individuano gli andamenti coerentemente con l'impostazione data agli schemi riclassificatori, ottenendo così un unico sistema integrato.

"Dopo aver terminato il foglio di lavoro (schema operativo che permette di determinare i flussi monetari di ogni elemento di stato patrimoniale e conto economico) è, pertanto, necessario passare alla fase d'interpretazione dei dati ottenuti. La comprensione della situazione finanziaria dinamica richiede che i valori dei flussi individuati mediante foglio di lavoro o altri strumenti contabili siano posti in correlazione in modo da evidenziare la presenza di equilibrio o squilibrio fra poste che vanno interpretate contestualmente. Per raggiungere questo obiettivo è necessario redigere un documento di sintesi."[240] Con lo schema ideato dalla stessa autrice si riesce direttamente ad individuare la composizioni di fonti e fabbisogni di ogni gestione, riuscendo ad interpretare i dati senza ulteriori rielaborazioni. Qualora le fonti fossero superiori dei fabbisogni, la gestione di riferimento avrebbe generato, nel periodo, liquidità. Nel caso contrario si avrebbe un assorbimento di liquidità.

4.3 Le principali novità proposte dal nuovo principio contabile 10.

Anche se in questo capitolo è stata tralasciata la parte operativa del calcolo dei flussi ed è stato dato un taglio prettamente teorico, alla luce delle recenti novità normative e al valore che esse assumono in quanto punto di riferimento per la creazione del rendiconto finanziario, si ritiene opportuno descrivere le principali novità. Alcune di queste sono già state affrontate durante l'analisi precedente. L'introduzione del nuovo principio contabile 10 illustra quali sono state le novità apportate alla normativa. Innanzitutto è stato dedicato un apposito articolo alla redazione del rendiconto finanziario in quanto ritenuto strumento informativo importante e meritevole di maggior dettaglio espositivo. "*le variazioni apportate hanno comportato un riordino generale della tematica e un miglior coordinamento con le disposizioni degli altri principi contabili nazionali OIC"*

Le novità sono le seguenti: "*si è provveduto a:*

[240] AVI M. S., Management accounting, finance analysis, volume 1, EIF-e.Book, 2012, Pag. 254.

- *"Eliminare la risorsa finanziaria del capitale circolante netto per la redazione del rendiconto, in quanto considera obsoleta, poco utilizzata dalle imprese e non prevista dalla prassi contabile internazionale. La risorsa finanziaria presa a riferimento per la redazione del rendiconto è rappresentata dalle disponibilità liquide."* Questo punto è già stato ampiamente trattato nelle parti precedenti di questo lavoro;
- *"Riformulare le definizioni di gestione reddituale, attività di investimento e attività di finanziamento."* Il cambio degli schemi di riferimento ha posto la necessità di creare un'informativa più esaustiva circa le tre gestioni esposte nel rendiconto. Rispetto alle definizioni precedenti si nota come ci si sia mossi verso l'impostazione che viene fornita dai principi contabili internazionali;
- *"Inserire alcune indicazioni circa l'aggiunta, il raggruppamento e la suddivisione dei flussi finanziari; è stato, inoltre, inserito il generale divieto di compensazione tra flussi finanziari;*
- *Inserire alcune indicazioni in merito al rendiconto finanziario consolidato;*
- *Introdurre la distinzione tra flussi finanziari derivanti dal capitale proprio o dal capitale di debito nella presentazione del flusso dell'attività finanziaria.*
- *Specificare che il flusso finanziario derivante dall'acquisizione di una società controllata (nel bilancio consolidato) o di un ramo di un azienda (nel bilancio d'esercizio) è presentato distintamente nell'attività di investimento, al netto delle disponibilità liquide acquisite o dismesse come parte dell'operazione;*
- *Specificare, che i flussi finanziari connessi ai derivati di copertura sono presenti nella stessa categoria dei flussi finanziari dell'elemento coperto;*
- *Eliminare alcune alternative contabili previste nel precedente OIC 12 per motivi di comparabilità e semplificazione. Infatti, i dividendi ricevuti e pagati sono presentati distintamente, rispettivamente, nella gestione reddituale e nell'attività di finanziamento e le imposte sul reddito sono presentate distintamente nella gestione reddituale."*

PARTE 2: Il Controllo di gestione

Capitolo 5 - la programmazione

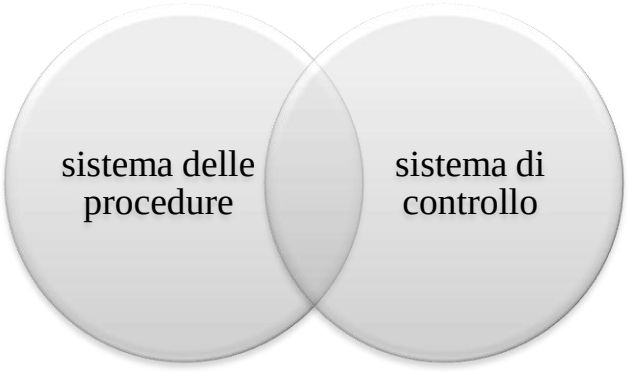
Un'ulteriore strumento che il management ha a disposizione per attuare il controllo di gestione è la contabilità analitica. In inglese denominata Cost Accounting, *"measures and reports financial and non-financial information related to the organization's acquisition or consumption of resources. It provides information for both management accounting and financial accounting."*[241]

Che funzioni ha la contabilità analitica? Esse possono essere riassunte in cinque punti:

- Formulare la strategia principale e piani di medio - lungo termine: esso può riguardare lo sviluppo di nuovi prodotti o investimenti in beni tangibili e intangibili, che necessitano di report specifici;
- Decisioni sull'allocazione delle risorse. Per far ciò si necessita di report che permettano di rilevare la redditività dei vari prodotti o dei servizi offerti, in questo modo si riesce a capire dove concentrare le risorse aziendali per incrementare la redditività totale;
- Pianificazione e controllo dei costi delle operazioni e delle attività svolte;
- Misurazione delle performance e la valutazione dei dipendenti: questo viene attuato confrontando quanto programmato con quanto effettivamente prodotto;
- Creare una rendicontazione esterna o reporting legale qualora sia previsto: Spesso lo stato impone la creazione di alcuni report ma questo strumento può essere utilizzato anche per informare gli stakeholders.[242]

Questi cinque punti possono essere riassunti nella verifica delle operazioni svolte, ossia un processo di auditing che verifica l'osservanza delle procedure, una serie di adempimenti formali, di sequenze temporali, di atti predefiniti, nel contenuto e nei criteri, di comportamenti che devono essere svolti nell'esercizio dell'attività d'impresa.[243] Il sistema di controllo si deve affiancare al sistema delle procedure, in modo da permettere il continuo e costante monitoraggio delle decisioni prese nel contesto ambientale aziendale.

[241] BHIMANI A., HORNGREN T. C., DATAR M. S., FOREST G., Management and cost accounting, Upper fourth edition, Prentice Hall, Saddle River, 2008, Pag. 5.
[242] Cfr. Ibidem, Pag. 9.
[243] Cfr. BERGAMIN BARBATO M., Programmazione e controllo in un ottica strategica, Utet, 1991, Pag. 1.



L'area di intersezione può essere più o meno vasta in funzione dello spirito di fondo che anima il sistema aziendale.[244]

In una visione sistemica, il processo di controllo deve essere visto come strumento a supporto delle decisioni del management, come d'altronde tutta la nostra disamina. Il controllo si trova quindi a comporre il Management accounting system, definibile come *"an information system that produces the information required by managers to manage resources and to create value. It forms part of an organization's wider management information system."*[245]

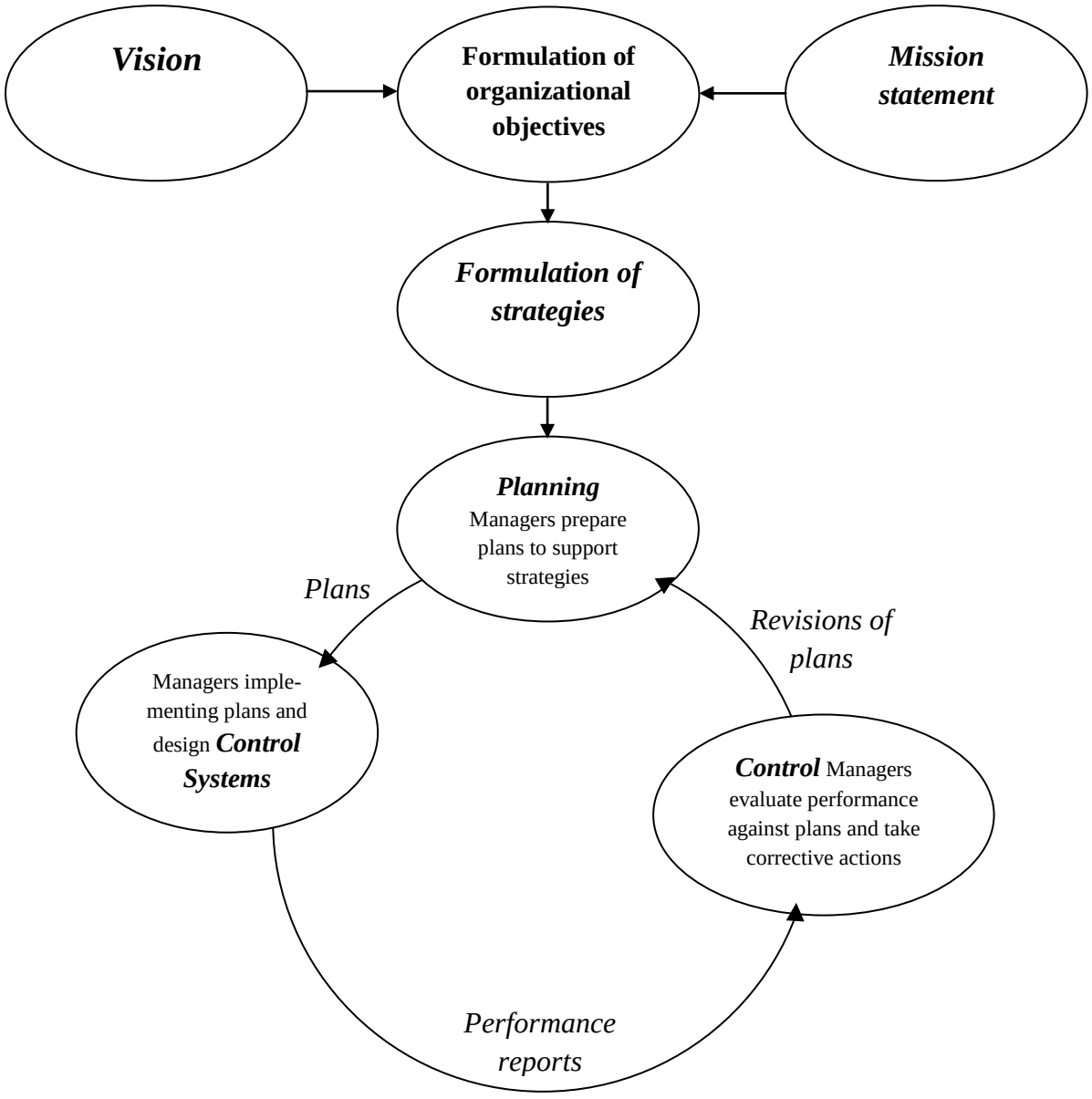
La creazione del valore all'interno del complesso aziendale viene attuato attraverso la pianificazione strategica, ossia la creazione dei piani a medio - lungo termine, e l'implementazione delle stesse strategie in quanto una strategia deve essere formulata ed i manager di ogni livello si assumono la responsabilità di implementazione delle stesse.

"Planning and control system are a vital element of management accounting. As part of strategy implementation, organizations need to put in place plans to set the direction of the organization, and control systems to ensure that operations are proceeding according to plan. Planning and control system provide to framework for effective resource management to generate customer and shareholder value."[246]

Pianificare viene inteso come la formulazione della direzione da seguire per le operazioni future. Fare ciò è necessario anche per determinare la quantità di risorse di cui l'azienda necessita per attuare i piani dove la lunghezza di programmazione va dai tre ai cinque anni. L'azienda necessita però anche di una serie di piani operativi a breve termine chiamati budget. La seconda fase è quella del controllo, che sviluppa una serie di procedimenti che permettono

[244] Grafico da: BERGAMIN BARBATO M., Programmazione e controllo in un ottica strategica, Utet, 1991, Pag. 2.
[245] LANGFIELD-SMITH K., THORNE H., HILTON R. W., Management Accounting, information for managing and creating value, 4° edizione, North Ryde : McGraw Hill, Australia, 2007, Pag. 7.
[246] Ibidem, Pag. 17.

di verificare se quanto pianificato sia stato raggiunto. La fase di controllo deve inoltre assestarsi in un processo continuo d'informativa aziendale, difatti il raggiungimento o meno degli obiettivi si deve inquadrare come fonte informativa per assettare e adeguare i piani operativi con lo scopo ultimo di raggiungere gli obiettivi. Per questo motivo questi due processi, la pianificazione e il controllo, si inseriscono nel sistema del management accounting.



Planning and control system[247]

Questo processo è identificabile come il meccanismo della retroazione, alla base del processo di controllo. *"Esso consiste nell'attitudine al riadeguamento propria dei sistemi e si poggia*

[247]Grafico da: LANGFIELD-SMITH K., THORNE H., HILTON R. W., Management Accounting, information for managing and creating value, 4° edizione, North Ryde : McGraw Hill, Australia, 2007, Pag. 19. Nel grafico si evidenzia come negli ovali siano racchiuse le attività svolte dal management, mentre le frecce identificano i flussi informativi tra le varie attività.

su due elementi fondamentali: la capacità di segnalare gli scostamenti dell'attività operativa rispetto agli obiettivi fissati e la riposta pronta e adeguata ai segnali tale da ridurre o annullare gli scostamenti stessi."[248]

Obiettivi focali sono quelli di raggiungimento di efficienza ed efficacia. L'efficacia è definibile come rapporto tra i risultati attesi e risultati ottenuti. *"L'efficacia identifica, in ambito aziendale, la capacità di conseguire un adeguato livello di risultato. La stessa può riferirsi a diverse dimensioni di risultato, quali i volumi di produzione, di vendita, i livelli di qualità e così via."*[249] Richiede quindi sempre l'individuazione di una serie di obiettivi in modo da poterne attuare un confronto. *"L'efficienza in termini aziendalistici identifica il rapporto quantitativo tra le risorse impiegate per svolgere una certa attività e l'ammontare di output prodotto."*[250] L'efficienza può essere misurata in termini fisici (per esempio ore lavorate per unità di prodotto, quantità di materia per output ottenuto) e in termini economici (costo per unità di risultato)[251], oppure può essere misurata in termini consuntivi (risultati ottenuti confrontati a risorse effettivamente impiegate) o in termini programmati (risultati attesi raffrontati con risorse programmate).[252]

L'analisi di bilancio non fornisce informazioni sufficienti per il processo decisionale? Il bilancio d'esercizio e la sua analisi contengono due importanti limiti: un primo è dato dal fatto che l'impresa è intesa come un'unica entità e il management riesce ad ottenere dati contabili solo relativi all'intera struttura imprenditoriale. *"I valori riferiti all'intera azienda spesso non sono in grado di fornire supporto completo allo sviluppo dei processi di valutazione aziendale per cui si rendono necessarie rielaborazioni volta all'aggregazione parziale dei valori, in specie di quelli a carattere reddituale"*[253]; un secondo limite è invece dato dalla presenza nei documenti di bilancio di soli dati consuntivi. I documenti contenuti nel bilancio di esercizio non possono contenere dati previsionali. Tuttavia occorre tracciare la rotta e non rischiare di imboccare strade non coerenti con gli obiettivi che si è posto il management.[254]

[248] BERGAMIN BARBATO M., Programmazione e controllo in un ottica strategica, Utet, 1991, Pag. 5.
[249] COLLINI P., Analisi dei costi, un approccio orientato alle decisioni, FrancoAngeli, Milano, 2008, Pag. 8.
[250][250] Ibidem, Pag. 7.
[251] Cfr. COLLINI P., Analisi dei costi, un approccio orientato alle decisioni, FrancoAngeli, Milano, 2008, Pag. 7.
[252]Cfr. AVI M. S., Management accounting, Cost analysis, volume 2, EIF-e.Book, 2012, Pag. 3.
[253]SALVIONI M. D., GANDINI G., L'analisi dei costi nella governance aziendale, FrancoAngeli, Milano, 2011, Pag. 20.
[254] Cfr. AVI M. S., Management accounting, Cost analysis, volume 2, EIF-e.Book, 2012, Pag. 1.

"L'analisi dei costi individua lo studio delle modalità di misurazione, di rilevazione e di utilizzo dei costi in funzione degli obiettivi, per una corretta gestione dell'impresa."[255]

Procediamo ora con l'identificazione dei vari tratti caratteristici dell'analisi dei costi, partendo dalla classificazione propria dei costi stessi.

5.1 La classificazione dei costi.

Al fine di utilizzare la contabilità analitica come strumento a supporto delle decisioni del management, occorre calcolare dei valori, quali ad esempio il costo di prodotto o il margine di contribuzione. Per calcolare questi valori occorre prima classificare i costi in modo da individuare un univoco collocamento al fine del calcolo dei dati necessari. *"La principale finalità della classificazione dei costi è quella di approfondire la conoscenza e di pervenire a una mappatura degli stessi, utile per poter implementare un efficace sistema di contabilità analitica."*[256]

Le classificazioni di costo che la contabilità analitica tende a favorire sono basate su:

- la possibilità, o meno, di attribuire dei costi ad ogni singolo oggetto di costo;
- la variabilità rispetto ai volumi di produzione;
- la controllabilità da parte del manager.[257]

L'attribuibilità dei costi a ogni singolo oggetto di costo:

Questa classificazione si caratterizza per la lineare relazione esistente tra costo sostenuto per acquisire un fattore produttivo e il consumo dello stesso nel processo produttivo di un determinato oggetto di calcolo. Per quanto riguarda gli oggetti di calcolo possiamo avere oggetti intermedi, quali centri, reparti, stabilimenti, ecc., oppure ultimi oggetti di calcolo, ossia il prodotto creato o il servizio offerto. Al fine della corretta attribuzione del costo all'oggetto finale occorre individuare prima la possibilità di allocarlo in maniera oggettiva e poi individuare la possibilità di una diretta imputazione degli stessi. Secondo queste caratteristiche, i costi sono definibili come costi speciali o comuni, rispetto ad un oggetto intermedio di calcolo, oppure in diretti o indiretti rispetto all'ultimo oggetto di calcolo. Questa impostazione di Cassano R. indica come: *"I costi sono speciali se oggettivamente e immediatamente attribuibili a uno spe-*

[255] SALVIONI M. D., GANDINI G., L'analisi dei costi nella governance aziendale, FrancoAngeli, Milano, 2011, Pag. 20.
[256] SALVIONI M. D., GANDINI G., L'analisi dei costi nella governance aziendale, FrancoAngeli, Milano, 2011, Pag. 97.
[257] Ibidem.

cifico oggetto intermedio di calcolo (per esempio, centro di responsabilità, reparto, stabilimento o divisione aziendale), mentre sono comuni quando sono riferibili a più oggetti intermedi di calcolo (per esempio, più centri di responsabilità, più reparti, l'azienda nel suo complesso) ai quali vengono successivamente imputati attraverso il ricorso a basi di ripartizione ritenute significative."[258] *"Rispetto al prodotto/servizio i costi si distinguono, infatti in diretti o indiretti, in relazione alle modalità di impiego dei fattori produttivi nel processo di trasformazione, e/o di vendita. Un costo è diretto di prodotto/servizio quando la sua attribuzione è immediata ed esclusiva, ovvero è possibile osservarne la destinazione all'oggetto ultimo di calcolo senza dover ricorrere ad alcun processo di ripartizione."*[259]

Dello stesso avviso è Bergamin Barbato M. che indica come *"Sono speciali i costi dei fattori di utilizzazione esclusiva nel centro in oggetto"*[260] mentre *"Costi comuni sono quelli raccordati a fattori utilizzati da più centri e si definiscono specializzabili quando si può individuare una correlazione tra quantità del fattore e attività svolta in ciascun centro."*[261] Nella classificazione dei costi in diretti o indiretti, l'autore individua come diretti i costi dei fattori che al termine del processo possono dirsi economicamente inglobati nel prodotto stesso, mentre si dicono indiretti i fattori che partecipano a processi produttivi dai quali derivano beni o servizi che a loro volta saranno impiegati per l'ottenimento del prodotto finito.[262]

In dottrina è presente anche una classificazione dei costi in speciali/comuni, diretti/indiretti diversa rispetto quella precedentemente proposta.

"I costi speciali sono inequivocabilmente collegati a un determinato oggetto di osservazione (per esempio, un dato prodotto), mentre quelli comuni sono, come dice il nome, comuni a più oggetti."[263] In maniera più specifica si può dire che *"Speciali si dicono quei costi che, una volta deciso l'oggetto di costo, possono essere riferiti ad esso in maniera "oggettiva", […] oppure che sono costituiti dal valore dei fattori produttivi i cui servizi sono impiegati in modo esclusivo dall'oggetto di costo (esempio: le materie prime o la mano d'opera diretta rispetto ad un prodotto; l'ammortamento di un impianto rispetto al reparto in cui è realizzato)."*[264]

[258]SALVIONI M. D., GANDINI G., L'analisi dei costi nella governance aziendale, FrancoAngeli, Milano, 2011, Pag. 98.
[259]Ibidem, pag. 100.
[260] BERGAMIN BARBATO M., Programmazione e controllo in un ottica strategica, Utet, 1991, Pag. 88.
[261] Ibidem. Pag. 89.
[262] Cfr. Ibidem, Pag. 91.
[263]COLLINI P., Analisi dei costi, un approccio orientato alle decisioni, FrancoAngeli, Milano, 2008, Pag. 32.
[264] CINQUINI L., Strumenti per l'analisi dei costi, fondamenti di Cost accounting, vol. 1, G. Giappichelli editore, Torino, 2003, Pag. 26.

"Sono definiti speciali qualora possano essere imputati, in modo oggettivo e quindi senza necessità di ricorrere ad attribuzioni opinabili, ad un determinato reparto/prodotto aziendale."[265]

I costi comuni invece *"sono quei costi di fattori impiegati contemporaneamente da più oggetti per i quali non è possibile identificare le quantità specifiche di fattore consumato; quindi i costi comuni devono essere imputati all'oggetto di costo sulla base di un procedimento di ripartizione o allocazione."*[266] Sono definiti comuni *"in quanto riguardano, contemporaneamente, una molteplicità di oggetti. I costi comuni si dividono a loro volta, in costi specializzabili o non specializzabili."*[267]

Per quanto riguarda la definizione di costo diretto/indiretto viene valutata la possibilità di includere direttamente il costo all'interno del costo di prodotto, altrimenti, qualora possono essere attribuiti all'oggetto solo tramite un parametro di imputazione siamo di fronte ad un costo indiretto.[268]

Soprattutto per quanto riguarda la definizione di costi speciali e comuni le divergenze sono, a parere di chi scrive, importanti. Per fare un esempio, i costi di pubblicità del marchio aziendale, riconducibili alla funzione marketing e relativi a tutte le linee produttive, se allocati con l'impostazione della prima definizione, possono essere individuati come speciali, in quanto relativi al centro di responsabilità della funzione marketing. Nel secondo caso invece, abbracciando la seconda definizione, sono definiti speciali se come oggetto di riferimento prendiamo la funzione marketing ma possono essere considerati comuni nel caso vengano classificati in base ai prodotti destinatari della pubblicità aziendale.

Più semplicemente Langfield-Smith, Thorne e Hilton classificano i costi in base all'imputazione, distinguendoli in diretti e indiretti. Identificano come diretti *"cost that can be identified with, or traced to, a particular cost object in an economic manner. Generally, there is a physically observable relationship between the cost (or the resource that it reflects) and the cost object. […] an indirect cost is a cost that cannot be identified with, or traced to, the cost object in an economic manner."*[269] Definiti a livello generale costi diretti e indiretti, gli

[265] AVI M. S., Management accounting, Cost analysis, volume 2, EIF-e.Book, 2012, Pag. 31.
[266] CINQUINI L., Strumenti per l'analisi dei costi, fondamenti di Cost accounting, vol. 1, G. Giappichelli editore, Torino, 2003, Pag. 27.
[267] AVI M. S., Management accounting, Cost analysis, volume 2, EIF-e.Book, 2012, Pag. 31
[268] Cfr.Ibidem, Pag. 32.
[269] LANGFIELD-SMITH K., THORNE H., HILTON R. W., Management Accounting, information for managing and creating value, 4° edizione, North Ryde : McGraw Hill, Australia, 2007, Pag. 46.

autori identificano due differenti oggetti di costo, ossia a livello di costo del centro di responsabilità oppure a livello di costo di prodotto, definendo costi diretti quelli direttamente attribuibili al centro di responsabilità ed indiretti quelli comuni a più aree. A livello di costo di prodotto invece identifica come costi diretti quelli riconducibili economicamente ad un determinato prodotto, altrimenti classificati come indiretti.[270]

La classificazione in base alla variabilità

In base alla variabilità i costi sono distinguibili in variabili, semivariabili e fissi. In alcuni casi viene individuata anche la categoria dei costi semifissi.

- Costi variabili: *"relativi ai fattori produttivi il cui impiego nelle lavorazioni tende a modificarsi al variare dei volumi di produzione e/o di vendita, mentre – in ipotesi di rendimenti proporzionali – permane invariata l'incidenza unitaria del costo sull'unità di riferimento."*[271][272] Il costo variabile è quindi complessivamente variabile ma unitariamente fisso[273]. Se, ad esempio, prendiamo in considerazione il processo produttivo di un'azienda di scarpe, il cuoio rappresenta un costo variabile per la produzione, in quanto, all'aumentare della quantità di scarpe prodotte, la quantità di cuoio necessaria aumenta. A livello unitario, ossia per fare una sola scarpa, la quantità di standard necessario per la fabbricazione di un solo prodotto rimane costante;
- Costi fissi: "*a fixed cost is a cost that does not change in total despite changes in the related level of total activity or volume."* [274] *"I costi fissi, il cui ammontare resta invariato in un definito arco temporale indipendentemente dai volumi di produzione e/o di vendita. Tali costi restano costanti nel breve periodo, con conseguente variabilità dell'incidenza unitaria degli stessi sul prodotto rispetto ai volumi di vendita."*[275] I costi fissi unitariamente risultano variabili mentre a livello complessivo sono fissi. Tuttavia è opportuna una precisazione. Nell'ultima definizione proposta si fa riferimento a una costanza del costo in un arco temporale di riferimento. Più che su un arco tem-

[270] Cfr. ibidem.
[271] SALVIONI M. D., GANDINI G., L'analisi dei costi nella governance aziendale, FrancoAngeli, Milano, 2011, Pag. 104.
[272] Altra definizione pressoché identica è la seguente *"a variable cost s a cost that changes in total in proportion to changes in the related level of total activity or volume"* BHIMANI A., HORNGREN T. C., DATAR M. S., FOREST G., Management and cost accounting, fourth edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, 2008, Pag. 41.
[273] Cfr. AVI M. S., Management accounting, Cost analysis, volume 2, 2012, EIF-e.Book, Pag. 13.
[274] BHIMANI A., HORNGREN T. C., DATAR M. S., FOREST G., Management and cost accounting, fourth edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, 2008, Pag. 41.
[275] SALVIONI M. D., GANDINI G., L'analisi dei costi nella governance aziendale, 2011, Milano, FrancoAngeli, Pag. 104.

porale, i costi fissi si definiscono tali qualora restino costanti all'interno di un relevant range, che *"rappresenta, in sostanza, la considerazione di un orizzonte temporale di breve termine con capacità produttiva data."*[276] *"A relevant range is the range of the cost driver in which a specific relatioship between cost and the level of activity or volume is valid. A fixed cost is fixed only in the relation to a given relevant range (usually wide) of the cost driver and a given time span (usually a particular budget period)."*[277] È chiaro come un costo non possa rimanere fisso ad oltranza. Esso è fisso in relazione ai volumi produttivi ma di una data capacità produttiva aziendale. Qualora venga incrementata, i costi fissi aumenteranno e rimarranno tali finché la capacità produttiva non si modificherà nuovamente;

- Costi semivariabili e costi a scalini: *"I costi semivariabili sono composti da una quota fissa ed una quota variabile (esempio: costi telefonici, ove esiste un costo di canone fisso ed una quota variabile costituita dagli scatti; certi costi di trasporto, in caso di contratto con il vettore che prevede una quota fissa ed una parte variabile in base ai chilometri percorsi)"*[278] Nel calcolo del costo di prodotto o del margine di contribuzione, che vedremo in seguito, occorre distinguere i costi variabili dai costi fissi. La presenza di costi semivariabili non crea particolari problemi. La formula è così composta:

  C = K+v*Q dove K = componente fissa del costo, v = valore unitario della componente variabile e Q = quantità (livello del cost driver).

  Per allocare i costi nel calcolo del margine di contribuzione, per esempio, è sufficiente distinguere la parte variabile dalla quota fissa e trattarli separatamente. Meno agevole è invece la gestione dei costi a gradini (denominati anche semifissi[279]). *"I costi a scalini o a scatti si hanno quando vi sono incrementi nei costi all'interno dell'area di rilevanza a intervalli di variazione del driver. Un esempio può essere costituito dallo stipendio di un supervisore fissato per contratto per un massimo di 20 dipendenti da controllare; dal ventunesimo dipendente e fino a 40 dipendenti è necessario un secondo supervisore, dal quarantunesimo scatta l'esigenza di un terzo supervisore e così*

[276] AVI M. S., Management accounting, Cost analysis, volume 2, 2012, EIF-e.Book, Pag. 13 AVI M. S., Management accounting, Cost analysis, volume 2, 2012, EIF-e.Book, Pag. 12.
[277] BHIMANI A., HORNGREN T. C., DATAR M. S., FOREST G., Management and cost accounting, 2008, Upper Saddle River, fourth edition, Prentice Hall, Pag. 43.
[278] CINQUINI L., Strumenti per l'analisi dei costi, fondamenti di Cost accounting, vol. 1, 2003, Torino,G. Giappichelli editore.
[279] Cfr. SALVIONI M. D., GANDINI G., L'analisi dei costi nella governance aziendale, 2011, Milano, Franco-Angeli, Pag. 104.

via."[280] *"I costi fissi a gradini coincidono con i costi che rimangono costanti in totale solo in relazione a ristretti sub intervalli di volume, nell'ambito dell'intervallo di rilevanza"*[281]

Distinguere la parte fissa dalla variabile non è così immediato come nel caso precedente.

Per separare la parte fissa dalla variabile sono presenti tre metodi

- Metodo della dispersione;
- Metodo del massimo e del minimo;
- Metodo della regressione.

Il metodo della dispersione (definito anche localizzazione dei punti di dispersione o diagramma di dispersione), si basa sulla localizzazione dei vari punti di osservazione su un grafico e, attraverso una interpretazione visiva, se ne individua la curva che si adatti a tale dispersione. Una volta identificata l'equazione della stessa (approssimata), è possibile distinguere la parte variabile da quella fissa e trattare i costi separatamente. Il metodo della dispersione offre dei vantaggi individuabili nella maggiore semplicità e velocità di sviluppo del metodo, dove una deviazione del comportamento dei costi è facilmente individuabile e l'equazione che se ne ricava potrebbe dimostrarsi sufficientemente attendibile, con una bontà di stima in relazione alle finalità. Svantaggi sono individuabili nella mancanza di oggettività poiché soggetti diversi potrebbero individuare una retta diversa.

Il metodo del massimo e del minimo si calcola su osservazioni di dati esatti, e si basa sulla differenza tra il massimo e il minimo e sulle variazioni di volume. *"la stima del costo variabile unitario si ottiene rapportando il valore differenziale tra le due osservazioni all'incremento di output corrispondente, mentre il costo fisso viene stimato sulla base del totale dei costi relativi al valore minimo o massimo di output osservato, da cui vengono dedotti i costi variabili corrispondenti."*[282]

Quota variabile = (costo massima osservazione - costo minima osservazione) / (massima osservazione di volume – minima osservazione di volume).

[280] CINQUINI L., Strumenti per l'analisi dei costi, fondamenti di Cost accounting, vol. 1, G. Giappichelli editore, Torino, 2003, Pag. 19.
[281] BURCH J. G., Contabilità direzionale e controllo di gestione, impatto delle nuove tecnologie, E.G.E.A. Milano, 1997, Pag. 399.
[282] CINQUINI L., Strumenti per l'analisi dei costi, fondamenti di Cost accounting, vol. 1, G. Giappichelli editore, Torino, 2003, Pag. 404.

Per poi trovare la parte fissa basta prendere il costo totale di un'osservazione presente nei dati di partenza e detrarne la parte variabile. Matematicamente si risolve calcolando il coefficiente angolare della retta passante tra il punto di massimo e di minimo.

Metodo di regressione uni variata dei minimi quadrati: questo rappresenta il metodo più preciso per il calcolo della componente variabile. Attraverso la retta di regressione è individuata la parte fissa e quella variabile dei costi a scalini.[283][284]

La classificazione in base alla controllabilità

"Secondo il criterio della controllabilità i costi possono essere suddivisi in costi controllabili o non controllabili. L'elemento principale che definisce la classificazione è dato dalla possibilità di intervento interno a modifica delle determinanti di costo nei diversi periodi elementari di osservazione."[285]

La controllabilità dei costi.[286]

"If a manager can control or significantly influence the level of a cost, than that cost is classified as a controllable cost of that manager. Costs that a manager cannot influence significantly are classified as uncontrollable costs." [287]

Altre classificazioni che possono essere applicate ai costi sono definibili in base alle decisioni, dividendosi in: *costi rilevanti (o eliminabili),* che sono costi che differiscono tra varie alternative di scelta e la rilevanza deriva dal fatto che questi costi possano non essere presenti o ri-

[283] Per approfondimenti: CINQUINI L., Strumenti per l'analisi dei costi, fondamenti di Cost accounting, vol. 1, G. Giappichelli editore, Torino, 2003, Pag. 404; BURCH J. G., Contabilità direzionale e controllo di gestione, impatto delle nuove tecnologie, E.G.E.A, Milano, 1997, Pag. 406; AVI M. S., Management accounting, Cost analysis, volume 2, EIF-e.Book, 2012, Pag. da 15 a 31.
[284] Cfr con BURCH J. G., Contabilità direzionale e controllo di gestione, impatto delle nuove tecnologie, E.G.E.A, Milano, 1997, Pag. da 399 a 406.
[285] SALVIONI M. D., GANDINI G., L'analisi dei costi nella governance aziendale, FrancoAngeli, Milano, 2011, Pag. 109.
[286] Grafico da Ibidem.
[287] LANGFIELD-SMITH K., THORNE H., HILTON R. W., Management Accounting, information for managing and creating value, 4° edizione, North Ryde : McGraw Hill, Australia, 2007, Pag. 48.

sultare di diversa entità nelle varie scelte possibili; *costi irrilevanti*, sono quei costi ugualmente presenti nelle alternative analizzate; *costi differenziali* quelli che si ottengono facendo la differenza tra varie alternative possibili e un progetto preso come base; *costi opportunità o figurativi*, che misurano la perdita in termini di mancato guadagno dalla scelta di alternative di impiego dei fattori produttivi; *costi preventivi*, sono valutazioni probabilistiche o stime del costo che si sosterrà per attuare una data produzione in una realtà d'impresa così come è attualmente configurata.[288]

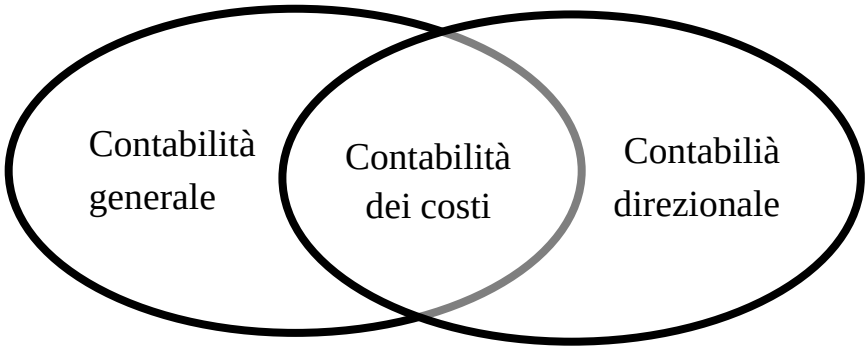
Un'ultima classificazione attuabile è quella tra costi consuntivi e costi standard. La distinzione di questi costi viene impiegata all'interno del controllo di gestione. Appartengono a costi consuntivi le misure del valore effettuate ex post, mentre se le valutazioni sono riferite a condizioni operative ipotetiche siamo di fronte a costi standard. I costi standard sono poi suddivisibili in costi standard di base, costi standard ideali e costi standard correttamente ottenibili. L'analisi specifica avverrà più avanti.

[288] Cfr. CINQUINI L., Strumenti per l'analisi dei costi, fondamenti di Cost accounting, vol. 1, G. Giappichelli editore, Torino, 2003, Pag. 34.

5.2 La contabilità dei costi

Nella parte introduttiva di questo capitolo abbiamo visto come il manager avesse bisogno di ulteriori strumenti rispetto alla contabilità generale per formulare un supporto informativo adatto alla presa di decisioni corrette e coerenti con la mission aziendale. Essa prende il nome di contabilità direzionale e *"serve a fornire informazioni alle persone che, all'interno di una operazione, hanno la responsabilità di pianificare, monitorare e controllare le operazioni poste in essere, e di valutare le prestazioni raggiunte per assicurarne il successo."*[289]

Il management ha a disposizione un ulteriore strumento, la contabilità dei costi, già definita come strumento per l'identificazione di informazioni finanziarie e non finanziarie. Essa si pone a supporto sia della contabilità direzionale sia della contabilità generale.



Analizziamo come primo elemento la contabilità dei costi. Essa si pone due fondamentali finalità, ossia, valutare le rimanenze finali, determinare il costo del venduto per il reporting del bilancio e calcolare il costo dei prodotti e servizi ai fini del controllo manageriale.[290] Il calcolo del valore delle rimanenze finali e il costo del venduto fanno parte dell'interconnessione tra la contabilità generale e la contabilità dei costi mentre il calcolo del costo di prodotto si instaura nel processo di supporto decisionale della contabilità direzionale. Essendo questo lavoro impostato sul controllo di gestione, si ritiene opportuno rinviare l'analisi della prima problematica ad altri manuali per concentrarsi sul processo a supporto della contabilità direzionale.

La seconda funzione del sistema di contabilità dei costi è quella di determinare il costo di prodotto. Il calcolo di questo valore può essere utilizzato:

[289] BURCH J. G., Contabilità direzionale e controllo di gestione, impatto delle nuove tecnologie, E.G.E.A., Milano, 1997, Pag. 5.
[290] Ibidem. Pag. 17.

- *"Per valutare il grado di successo nell'andamento della gestione di un'organizzazione in relazione al rispettivo budget;*
- *Per facilitare il miglioramento continuo;*
- *Per determinare il valore del magazzino ed il costo della produzione e del venduto da inserire nel reporting economico;*
- *Per pervenire alla valutazione del magazzino a fini fiscali;*
- *Per quotare il prezzo dei prodotti o quotare un'offerta nell'ambito di contratti relativi a varie tipologie di lavorazioni;*
- *Per determinare il grado di profittabilità di prodotti o attività;*
- *Per decidere in merito alla scelta di produrre o acquistare dall'esterno determinate parti componenti (make or buy)"*[291]

"Il costo unitario di prodotto (sia esso un bene od un servizio) assume un ruolo centrale nell'informazione di costo, sia per la misurazione dell'efficienza della gestione nella combinazione produttiva che per le decisioni di fissazione del prezzo, nei limiti in cui esse sono possibili nel mercato in cui l'azienda opera."[292] Inoltre, *"Nell'ottica dell'analisi dei risultati, il raffronto dei valori di costo espressione della configurazione adottata, rispetto ai prezzi - ricavo di vendita conseguiti per la cessione dei beni, permette di calcolare dei margini intermedi, la cui interpretazione deve essere effettuata proprio in funzione dell'aggregazione di costo privilegiata."*[293]

Il costo di prodotto può essere calcolato secondo diversi modi. *"I sistemi di calcolo dei costi di prodotto si basano tradizionalmente su due fondamentali impostazioni teoriche: il full costing (sistema di calcolo a costo pieno) e il direct costing (sistema di calcolo a costi variabili). L'impostazione full costing si fonda sul principio di assorbimento integrale dei costi, secondo il quale il costo di tutti i fattori impiegati dove concorrere alla determinazione del costo totale dell'oggetto di calcolo."*[294] L'altro calcolo, il direct costing, prevede che vengano imputati al prodotto solo i costi variabili e *"tutti i costi fissi di produzione vengono esclusi dal costo del venduto. Il vantaggio chiave associato alla contabilizzazione dei costi variabili con-*

[291] BURCH J. G., Contabilità direzionale e controllo di gestione, impatto delle nuove tecnologie, E.G.E.A., Milano, 1997, Pag. 169.
[292] CINQUINI L., Strumenti per l'analisi dei costi, fondamenti di Cost accounting, vol. 1, G. Giappichelli editore, Torino, 2003, Pag. 69.
[293] ALVIONI M. D., GANDINI G., L'analisi dei costi nella governance aziendale, FrancoAngeli, Milano, 2011, Pag. 114.
[294] CINQUINI L., Strumenti per l'analisi dei costi, fondamenti di Cost accounting, vol. 1, G. Giappichelli editore, Torino, 2003, Pag. 69 e 70.

siste nel fatto che tale metodo facilita la pianificazione dei profitti, la gestione dei costi ed il processo decisionale."[295]

La contabilità dei costi è intesa, soprattutto nell'impostazione internazionale, come una vera e propria contabilità parallela che rileva tutte le operazioni che avvengano all'interno dell'azienda. Mentre la contabilità generale identifica quanto accade tra l'interno e l'esterno della realtà imprenditoriale, la contabilità dei costi raccorda tutte le operazioni che avvengono durante il processo produttivo. *"La contabilità analitica rappresenta il sistema di raccolta, classificazione ed elaborazione delle informazioni economiche rappresentative di aspetti distinti della gestione, con evidenza dei risultati parziali ottenuti dall'aggregazione dei costi e dei ricavi aziendali. Tale sistema di rilevazione si distingue dalla contabilità generale per obiettivi, oggetto di osservazione, modalità di inserimento dei valori,, strumenti, natura dei valori, percorsi di aggregazione e risultati."*[296]

La contabilità analitica si viene quindi ad affiancare a quella generale. Possono essere implementati diversi strumenti contabili, ossia:

- Il sistema duplice misto;
- Il sistema duplice contabile;
- Il sistema unico indiviso;
- Il sistema unico diviso.

"Il sistema duplice misto prevede l'adozione di sistemi di rilevazione disgiunti, seppur tra loro coordinati rispetto ad esigenze di verifica, di valutazione e di integrazione informativa: la contabilità analitica e gestionale (duplice) sviluppata secondo principi e metodi non di partita doppia, bensì mediante tabelle extracontabili di tipo statistico; la Co Ge., tradizionalmente svolta con l'impiego di strumenti contabili di duplice rilevazione simultanea". [297]

"Il sistema duplice misto, invece, esige il ricorso alla metodologia della partita doppia per entrambe le contabilità. I costi, classificati per natura nella contabilità generale, vengono ripartiti in base alla destinazione dei fattori produttivi ai quali si riferiscono, nella contabilità

[295] BURCH J. G., Contabilità direzionale e controllo di gestione, impatto delle nuove tecnologie, E.G.E.A., Milano, 1997, Pag. 412.
[296] SALVIONI M. D., GANDINI G., L'analisi dei costi nella governance aziendale, FrancoAngeli, Milano, 2011, Pag. 190.
[297] SALVIONI M. D., GANDINI G., L'analisi dei costi nella governance aziendale, FrancoAngeli, Milano, 2011, Pag. 191.

analitica. In questa si utilizzano, per rilevare i risultati parziali, i conti di gestione, dove confluiscono i ricavi di vendita."[298]

Nel sistema unico indiviso si prevede la registrazione di tutti gli eventi attraverso un unico sistema integrato, nel sistema unico diviso abbiamo CoA e CoGe distinti, con ponti di collegamento tra le due.

Indipendentemente dal metodo, la contabilità analitica si pone l'obiettivo di rilevare i fatti che si svolgono all'interno dell'azienda. Per esempio, dal momento in cui i fattori produttivi entrano all'interno del magazzino, essi sono caricati all'interno della contabilità analitica, e man mano che si determinano i costi di prodotto, i vari componenti vengono caricati attraverso scritture in partita doppia, al prodotto stesso, fino a che non vengono ultimati, rimessi in magazzino e successivamente venduti. La contabilità dei costi viene quindi a colmare il gap informativo generato dalla contabilità generale riguardante gli avvenimenti interni all'azienda.

A titolo esemplificativo nel momento di acquisizione delle materie prime esse entrano all'interno del magazzino. La scrittura in sede di contabilità dei costi sarà[299]:

Magazzino materie prime	100.000 $	
Debiti verso fornitori		100.000 $

Nel momento in cui invece inizia il processo produttivo verranno caricati i costi sul prodotto o sulla commessa di riferimento e fatti uscire dal magazzino[300]:

commessa 11	45.000 $	
commessa 12	15.000 $	
Costi indiretti di produzione	10.000 $	
Magazzino materie prime		70.000 $

Con questa metodologia si contabilizzano tutti i costi del prodotto, diretti e indiretti, in modo da seguirne passo passo la conformazione. Il sistema di contabilità dei costi prevede anche

[298] BERGAMIN BARBATO M., Programmazione e controllo in un ottica strategica, Utet, 1991, Pag. 212.
[299] Scrittura in BURCH J. G., Contabilità direzionale e controllo di gestione, impatto delle nuove tecnologie, E.G.E.A., Milano, 1997, Pag. 231.
[300] Scrittura in Ibidem, Pag. 234.

una serie di strumenti a supporto della contabilizzazione quali, per esempio, schede di carico – scarico del magazzino, che permettono di tenere traccia dei movimenti all'interno del processo produttivo. Vengono anche assegnati al prodotto eventuali costi indiretti imputandoli prima, se necessario, ai vari reparti dove avvengono le lavorazioni per poi essere ribaltati sul prodotto. Le eventuali inefficienze produttive vengono anch'esse contabilizzate in modo che, alla fine del processo di rilevazione, il costo della commessa o del prodotto risulti completo. Per vedere in dettaglio il sistema di scritture della contabilità dei costi si rimanda ad altri approfondimenti[301].

5.3 I costi dei centri di responsabilità e la configurazione del costo di prodotto.

Uno dei problemi più dibattuti in materia riguarda le metodologie di ripartizione dei costi indiretti. Molto spesso i costi che si vengono a generare all'interno del processo produttivo fanno riferimento a un centro di responsabilità. Essi vengono definiti nella letteratura internazionale come Overhead Costs. Va precisato che questa terminologia non è da confondere con la locuzione di overhead costs data in sede di riclassificazione del conto economico.

"overhead costs generally refer to indirect product costs, although many business also describe the indirect costs of responsibility centers as overheads."[302] Nella gran parte delle organizzazioni, il costing system è strutturato in modo da misurare il costo nelle principali aree di responsabilità dei manager, come ad esempio un centro di lavoro, un centro di attività, un reparto. Sono chiamati quindi centri di responsabilità i luoghi dove sia presente una figura con una determinata funzione al quale possano essere attribuiti il controllo dei costi riferiti a quella medesima funzione

Ritornando alla gestione dei costi indiretti, ricordiamo come all'interno del processo produttivo non siano presenti solo dei costi che direttamente possono essere imputati al prodotto di riferimento. Fanno parte di questi costi:

[301] Questa impostazione è più orientata verso una disciplina internazionale. Indichiamo alcuni testi consultati che spiegano in maniera molto dettagliata il funzionamento della contabilità dei costi: BURCH J. G., Contabilità direzionale e controllo di gestione, impatto delle nuove tecnologie, E.G.E.A, Milano, 1997, Parte II, LANGFIELD-SMITH K., THORNE H., HILTON R. W., Management Accounting, information for managing and creating value, 4° edizione, North Ryde : McGraw Hill, Australia, 2007, Capitoli 4, 5, 6.

[302] LANGFIELD-SMITH K., THORNE H., HILTON R. W., Management Accounting, information for managing and creating value, 4° edizione, North Ryde : McGraw Hill, Australia, 2007, Pag. 295.

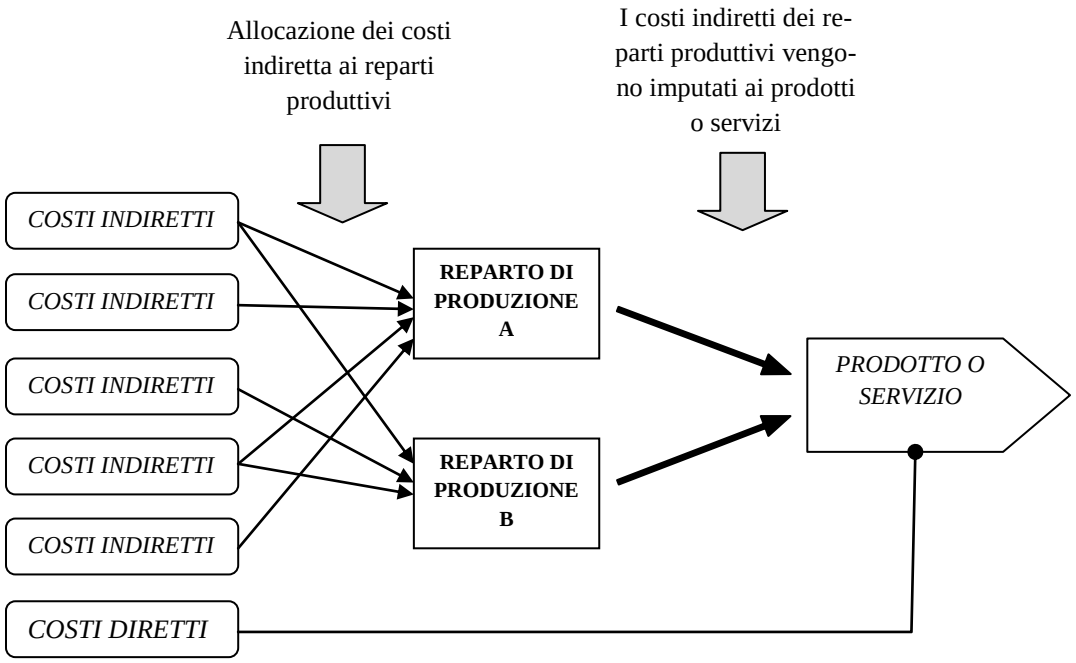
- *"Production costs that are incurred for a variety of products and cannot be traced to individual products (for example that costs of occupying, maintaining and managing a production facility);*
- *Production costs that could be traced to individual products , but it is not worth the trouble (for example the cost of the glue used in furniture manufacture);*
- *Production costs that could be traced to an individual product but are more appropriately treated as a cost of all output (for example overtime premiums and the costs of idle time)."*[303]

Oltre a questi costi sono considerati costi indiretti tutti i costi che fanno parte dei reparti di supporto alla fabbricazione del prodotto, materie indirette e lavoro indiretto. Sono inoltre inclusi i costi non di produzione e i costi esterni all'area manifatturiera.

Come associare questi costi indiretti al prodotto? Occorre seguire una serie di step al fine di assoggettare al prodotto la giusta proporzione di costi. Questi step sono:

- *"Step 1: Identify the job that is the chosen cost object;*
- *Step 2: Identify the direct costs for the job;*
- *Step 3: Identify the indirect-costs pools associated with the job;*
- *Step 4:Select the cost-allocation base to use in allocating each indirect-cost pool to the job;*
- *Step 5: Develop the rate per unit of each cost-allocation base used to allocate indirect costs to the job;*
- *Step 6: Assign the costs to the cost object by adding all direct costs and all indirect costs."* [304]

[303] LANGFIELD-SMITH K., THORNE H., HILTON R. W., Management Accounting, information for managing and creating value, 4° edizione, North Ryde : McGraw Hill, Australia, 2007, Pag. 295.
[304] BHIMANI A., HORNGREN T. C., DATAR M. S., FOREST G., Management and cost accounting, fourth edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, 2008, Pagg. 71 e 72.



Allocazione dei costi diretti ed indiretti al prodotto.

La parte più complessa di tutto il processo di allocazione dei costi riguarda i metodi con cui attribuire i costi ai vari reparti e successivamente passare dai reparti ai prodotti qualora nel medesimo reparto vengano creati più prodotti finiti. Abbiamo visto come occorra identificare una base di allocazione. *"A cost allocation base is some factor or variable that allows us to allocate costs in a cost pool to cost object. Ideally, the allocation base should be selected on cause-and-effect grounds; that is, it should be a cost driver. A cost driver is an activity or factor that cause costs to be incurred."*[305]

Definire il cost driver di riferimento è un'operazione delicata. Esso è un parametro di riferimento che permette di instaurare un collegamento tra il costo indiretto da allocare e la creazione del prodotto. L'esatta scelta dipende dalle caratteristiche del processo produttivo. Molto spesso sono utilizzati come cost driver elementi che si basano sul volume della produzione. *"Conventional costing systems assume that overhead costs vary proportionally with production volume and use only volume – based cost drivers."* [306] Se viene preso in considerazione il volume dell'output si prende come riferimento il numero di unità prodotte, mentre se si prendono come riferimento le quantità di input ci si può basare sulle ore dirette di lavoro o sul costo diretto del lavoro, sulle ore macchina, o sulla quantità diretta o costo del materiale impie-

[305] LANGFIELD-SMITH K., THORNE H., HILTON R. W., Management Accounting, information for managing and creating value, 4° edizione, North Ryde : McGraw Hill, Australia, 2007, Pag. 296.
[306] Ibidem, Pag. 305.

gato. I coefficienti di riparto potrebbero essere decisi in maniera conforme per tutte le operazioni allocative oppure distinte a seconda delle caratteristiche dei costi o prodotti al quale ci si rivolge. Come stabilire quali coefficienti utilizzare? Riportiamo di seguito alcune possibili configurazioni:

Coefficiente preventivo di imputazione dei costi indiretti globali di stabilimento Vs. coefficiente preventivi multipli: *"il responsabile di contabilità direzionale potrebbe decidere di sviluppare un unico coefficiente di allocazione (CdA) globale di stabilimento. Oppure, invece di fare riferimento a un singolo coefficiente globale indiscriminato di stabilimento, è possibile prevedere una suddivisione del CdA in due o più CdA componenti."*[307]Nel caso in cui si decida di creare una serie di coefficienti multipli, essi possono essere divisi in base all'imputazione dei costi, separando lavorazioni per commessa o per processo, coefficienti distinti per ciascun reparto di produzione, in relazione a differenti impianti, per ciascuna linea di prodotto o classe di servizi ed infine distinti per l'imputazione di costi indiretti di produzione correlati a materiali, manodopera o impianti. Per quanto riguarda invece l'allocazione delle unità di servizi si elencano il metodo diretto, il metodo per passaggi e il metodo reciproco.[308]

Individuati i metodi di riparto, possono essere utilizzate varie metodologie allocative dei costi indiretti. Ne individuiamo tre come possibili:

- "Ripartizione dei costi indiretti su base unica;
- Ripartizione dei costi indiretti su base multipla, per centri di costo;
- Ripartizione dei costi indiretti su base multipla, per attività e processi."[309] L'Activity - based costing.

Nel primo caso basta semplicemente individuare i cost driver di riferimento, calcolare il tasso di riparto per ogni unità di cost driver e infine, moltiplicando il tasso per il cost driver appartenente ad ogni unità di costo se ne ricava la quota da applicare al prodotto. In questo caso il riparto non passa attraverso i reparti ma, trovando una stretta connessione con il prodotto finito, un parametro di riferimento permette di associarne il costo direttamente.

[307] BURCH J. G., Contabilità direzionale e controllo di gestione, impatto delle nuove tecnologie, E.G.E.A, Milano, 1997, Pag. 549.
[308] Cfr. BURCH J. G., Contabilità direzionale e controllo di gestione, impatto delle nuove tecnologie, E.G.E.A., Milano, 1997, Pag. da 549 a 570. Per approfondimenti si rimanda alla stessa opera.
[309] SALVIONI M. D., GANDINI G., L'analisi dei costi nella governance aziendale, FrancoAngeli, Milano, 2011, Pag. 130.

La seconda possibilità è quella tradizionale, già vista in precedenza. Essa si basa su due fasi fondamentali. Una prima dove i costi vengono assoggettati ai reparti e una seconda dove dai reparti vengono ribaltati sul prodotto finito. La prima fase, dove i costi vengono assegnati ai vari reparti, viene chiamata *cost distribution*. Alcuni reparti però potrebbero non essere meramente produttivi, ma di supporto alla funzione produttiva svolta negli altri reparti. In questo caso, nella prima fase, ricevono anche loro la parte di costi indiretti a loro riconducibile ma *"support department costs must be reassigned to production departments because, in stage two, overhead is applied to products using overhead rates for each production department."* [310] Nella seconda parte del calcolo occorre individuare il tasso di riparto per ogni reparto, definito da un cost driver di riferimento.[311] "*Si individuano oggetti di costo intermedi rispetto al prodotto, che corrispondono ad unità organizzative aziendali, dove vengono localizzati i costi indiretti rispetto al prodotto classificati per natura. Una volta imputati ai centri, i costi dei centri non direttamente produttivi (detti intermedi) sono riversati sui centri produttivi (detti finali) e da questi vengono imputati al prodotto.*"[312]

La terza modalità di calcolo verrà trattata nel paragrafo 5.3.2.

5.3.1 Il full costing:

Tra i metodi di configurazione del costo di prodotto, una tipologia adottabile è quella del full costing, che si basa sull'allocazione di tutti i costi al prodotto di riferimento. Mentre il direct costing assegna al prodotto solo i costi variabili, la logica full prevede di assegnare anche i costi comuni attraverso delle tecniche di riparto. *"Il costo di prodotto in un ottica FC differisce tra le aziende, oltre che a seconda del settore – manifatturiero, commerciale o di sevizi - in cui operano, anche in relazione alle modalità di svolgimento dei processi produttivi. Esse, infatti, influenzano l'identificabilità dell'oggetto di costo "unità di prodotto" al fine dell'attribuzione dei costi e, conseguentemente, l'entità dei costi di produzione che possono essere convenientemente imputati in modo diretto rispetto a quelli che invece devono essere*

[310] LANGFIELD-SMITH K., THORNE H., HILTON R. W., Management Accounting, information for managing and creating value, 2007, Australia, 4° edizione, Pag. 301.
[311] Cfr. Ibidem. Pag. 297.
[312] CINQUINI L., Strumenti per l'analisi dei costi, fondamenti di Cost accounting, vol. 1, 2003, Torino,G. Giappichelli editore, Pag. 128.

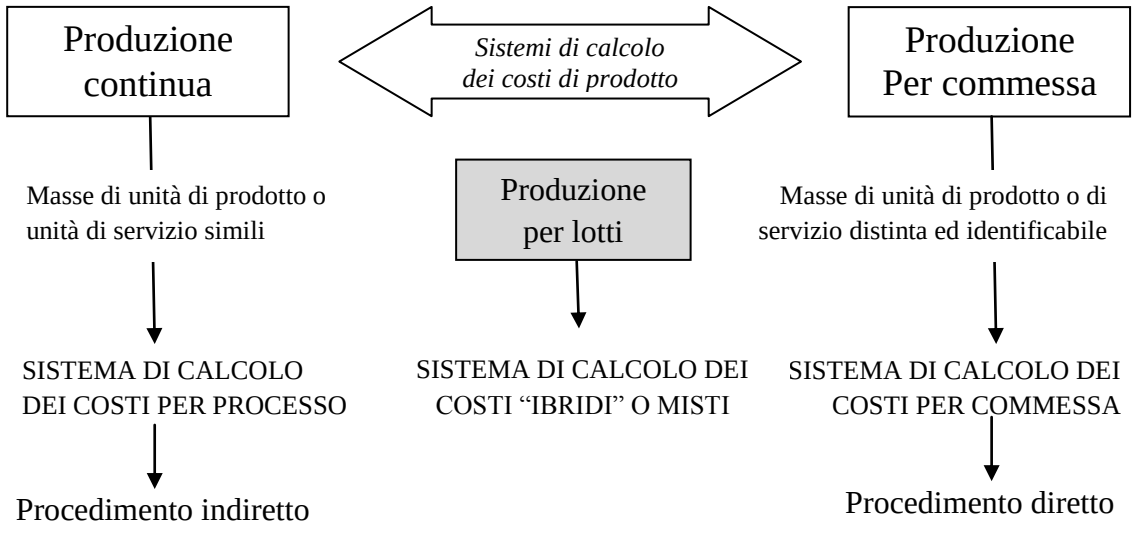
invece allocati secondo criteri di riparto, ossia i costi indiretti comuni relativi a fattori impiegati per due o più prodotti."[313]

Seppur ogni azienda abbia una propria conformazione produttiva che ne determina una mappa allocativa distinta, la dottrina distingue due categorie precise di processi produttivi attuabili, ossia la produzione per processo o per commessa.

La produzione per commessa, in inglese denominato job costing, viene attuata *"when they produce products in distinct batches and there are significant differences between those batches. […] in job costing, each distinct batch of production is called a job or job order. Each job is different, so the costing procedures are designed to assist cost to each individual job."*[314] In un'ottica più aperta si estende oltre il singolo prodotto la lavorazione per commessa. *"Una commessa è costituita da un singolo prodotto, un lotto di prodotti unico e di dimensioni limitate, un progetto, un caso, un cliente. La sua caratteristica distintiva consiste nel fatto che i materiali e la manodopera possono essere ad essa direttamente ricollegabili, così come le basi per la ripartizione dei costi indiretti di produzione."*[315] Qualora sia attuata una produzione per commessa, il calcolo del costo del prodotto deve *"derivare dalla considerazione della singola commessa oggetto di determinazione quantitativa"*[316]. Occorre allocare tutti i costi alla commessa stessa. Nel caso in cui invece fossimo di fronte ad una produzione per processo, il *"costo di prodotto è standardizzabile."*[317] *"Nelle imprese operanti con processi di produzione a flusso continuo […] si producono masse di prodotti/servizi omogenei tra loro indifferenziati (standardizzati); nelle imprese in cui la produzione avviene a flusso continuo il costo unitario di produzione risulta un costo medio, in quanto ottenibile dal rapporto tra l'ammontare complessivo di costi di produzione sostenuti in un dato periodo di tempo (materie prime, manodopera ed altri costi) e la quota totale di output ottenuta."*[318] Il costo unitario di prodotto è calcolato senza necessità di identificare gli specifici costi di ogni prodotto in quanto omogenei.[319] *"Si parla di "procedimento indiretto" di calcolo dei costi (o sistema di calcolo dei costi per processo), nel senso che il sistema può determi-*

[313] CINQUINI L., Strumenti per l'analisi dei costi, fondamenti di Cost accounting, vol. 1, G. Giappichelli editore, Torino, 2003, Pag. 70.
[314] LANGFIELD-SMITH K., THORNE H., HILTON R. W., Management Accounting, information for managing and creating value, 4° edizione, North Ryde : McGraw Hill, Australia, 2007, Pag. 139.
[315] BURCH J. G., Contabilità direzionale e controllo di gestione, impatto delle nuove tecnologie, E.G.E.A., Milano, 1997, Pag. 227.
[316] AVI M. S., Management accounting, Cost analysis, volume 2, EIF-e.Book, 2012, Pag. 34.
[317] Ibidem.
[318] CINQUINI L., Strumenti per l'analisi dei costi, fondamenti di Cost accounting, vol. 1, G. Giappichelli editore, Torino, 2003, Pag. 70.
[319] Cfr. AVI M. S., Management accounting, Cost analysis, volume 2, EIF-e.Book, 2012, Pag. 34.

nare soltanto il costo complessivo di produzione relativamente ad un periodo di tempo ed il costo unitario può essere calcolato solo indirettamente mediante il rapporto costi/output."[320]



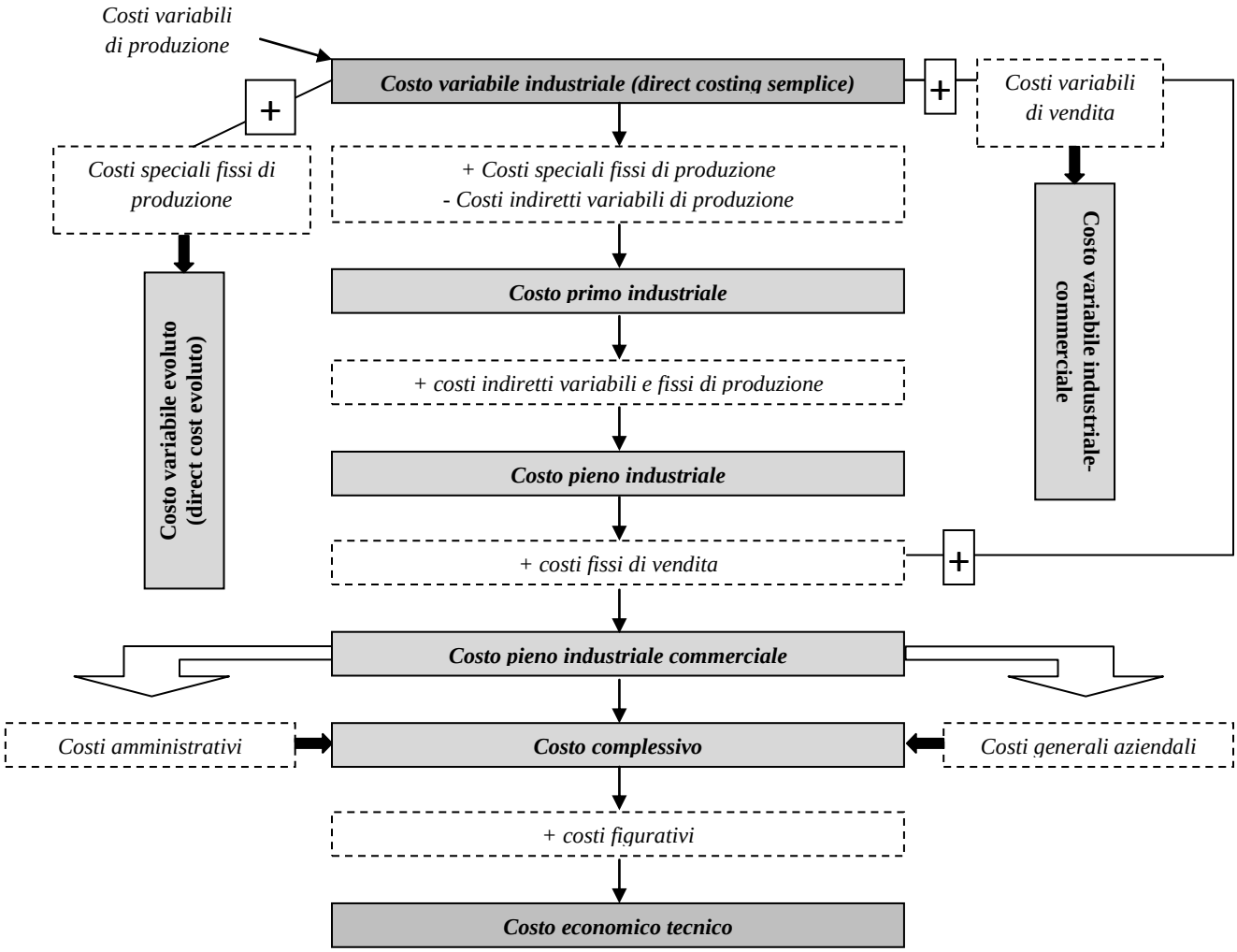
Sistemi di calcolo dei costi di prodotto[321]

Possono essere inoltre presenti dei sistemi che si pongono nell'intermezzo tra le produzioni per processo e quelle per commessa, ossia le produzioni per lotti. In questo caso sono presenti differenti produzioni, omogenee all'interno dello stesso lotto. Alcuni elementi saranno attribuiti in maniera diretta ai lotti di produzione, mentre altri verranno ripartiti attraverso la procedura indiretta.

Affrontiamo ora il calcolo del costo di prodotto attraverso la tecnica del full costing. Sono presenti più modi di calcolo del costo pieno, secondo l'obiettivo che l'analista si propone. Una prima configurazione che presentiamo riguarda il calcolo di costo che vede una aggregazione progressiva che, partendo dal costo variabile industriale, arriva al costo economico-tecnico, passando per il costo primo e pieno industriale e il costo amministrativo, aggregan-

[320] CINQUINI L., Strumenti per l'analisi dei costi, fondamenti di Cost accounting, vol. 1, G. Giappichelli editore, Torino, 2003, Pag. 71.
[321] Grafico da Ibidem.

do man mano costi differenti a seconda delle funzioni aziendali. Proponiamo lo schema riassuntivo del percorso aggregativo[322]:



"In particolare, il sistema delle configurazioni, partendo da un aggregato che pone enfasi in modo specifico a un unico criterio di classificazione (la variabilità), si sposta via via verso la configurazione più ampia che accomuna tutti i costi aziendali, determinando in tal modo numerose intermedie configurazioni rappresentative del costo di prodotto/servizio a seconda dei fattori produttivi considerati."[323]

Questa configurazione di costo, pur stratificando il calcolo del costo di prodotto evidenziando tutti gli elementi che contribuiscono all'inserimento, ha una funzione informativa limitata. La

[322] Grafico da: SALVIONI M. D., GANDINI G., L'analisi dei costi nella governance aziendale, FrancoAngeli, Milano, 2011, Pag. 116.
[323] SALVIONI M. D., GANDINI G., L'analisi dei costi nella governance aziendale, FrancoAngeli, Milano, 2011, Pag. 117.

creazione della contabilità dei costi ha la funzione di supporto alla presa delle decisioni da parte del manager.

Nella configurazione di costo data, il costo primo, per esempio, viene utilizzato nelle analisi economiche aziendali poiché esprime la più ampia aggregazione di costo oggettiva[324], tuttavia la sua valenza informativa strategica non è elevata.

Solitamente l'imprenditore è interessato a conoscere la redditività di un prodotto, definibile come ***Rendimento Unitario Netto.*** Esso rappresenta la redditività di un singolo prodotto rispetto ai ricavi da lui stesso generati.

R.U.N.= Ricavi di vendita – full cost

Per ottenere questa informazione, il manager deve trovare il full cost e sottrarlo ai ricavi di vendita. Il calcolo del costo pieno è ottenibile con lo schema riproposto prima, tuttavia chi scrive ritiene più adatta un'altra configurazione di costo pieno. Dato che chi redige gli schemi di calcolo del costo pieno non può essere interessato a distinzioni delle varie tipologie di costo ascrivibili ad un determinato prodotto, il calcolo può essere semplicemente condotto in questa maniera:

1) Costo variabile unitario
2) Quota unitaria costi fissi speciali
3) Quota unitaria costi fissi comuni

FULL COST (Costo pieno di prodotto)[325]

La somma delle tre componenti danno il costo pieno di prodotto. Il problema fondamentale per la determinazione di quest'aggregato sta nella creazione di una ripartizione oggettiva dei costi, il che determinerebbe, nel suo complesso, la creazione di valori "corretti" dove la possibilità di arbitrarietà è ridotta al minimo.

Per quanto riguarda i costi variabili essi sono interamente oggettivi, perché sono attribuibili al prodotto in maniera diretta, senza dover fissare dei parametri di riparto. Per quanto riguarda i

[324] Cfr. Ibidem pag. 120
[325] Cfr. AVI M. S., Management accounting, Cost analysis, volume 2, EIF-e.Book, 2012, Pag. 35.

costi fissi speciali essi sono relativamente oggettivi, in quanto, sebbene siano direttamente riconducibili a una specifica produzione, il calcolo della quota unitaria è una "fittizia" ripartizione di un costo totale per una quantità. Per quanto riguarda invece il calcolo della quota unitaria dei costi fissi comuni, è definibile soggettiva in quanto è il redattore che deve individuare il mezzo di ripartizione dei costi.[326] *"In contrasto con convinzioni diffuse, non esiste nessuna configurazione di costo che possa essere considerata come il "vero" costo di prodotto. Tutti i costi di servizi e di prodotti sono fondato su ipotesi, stime, allocazioni e medie. È compito del responsabile di controllo direzionale selezionare quali procedure di determinazione dei costi meglio si adattano ai sistemi di produzione ed ai fabbisogni del management in relazione al controllo dei costi e quindi puntare a costi che siano approssimativamente accurati."*[327]

Per la ripartizione dei costi comuni possono essere distinti due modelli di configurazione del full cost, una prima denominata full cost a base unica, dove è presente una unica base di riparto per i costi comuni; a base multipla invece qualora vengano individuati diversi criteri di ripartizione.[328] A parere di chi scrive, il caso di riparto a base unica è alquanto raro perché costi eterogenei devono trovare parametri di riferimento adatti alle loro caratteristiche. Uniformare il criterio di ripartizione degli elementi appare quantomeno "azzardato".

La procedura del calcolo del full cost, dal punto di vista operativo e prendendo come riferimento la produzione di una commessa, può essere racchiusa in cinque fasi:

1) *"Calcolo dei costi diretti di commessa;*
2) *Individuazione dei costi indiretti da ripartire;*
3) *Scelta della(e) base(i) di riparto e calcolo del coefficiente di riparto (nel full costing a base unica) o dei coefficienti di riparto (nel full costing a base multipla);*
4) *Ripartizione dei costi indiretti sulle commesse;*
5) *Calcolo del costo totale di commessa."*[329]

La configurazione a full costing si avvale del primo metodo di ripartizione dei costi indiretti visto nel paragrafo precedente, individuando il cost driver di riferimento e allocando diretta-

[326] Cfr. AVI M. S., Management accounting, Cost analysis, volume 2, 2012, EIF-e.Book, Pag. 35
[327] BURCH J. G., Contabilità direzionale e controllo di gestione, impatto delle nuove tecnologie, E.G.E.A, Milano, 1997, Pag. da 169 a 170.
[328] CINQUINI L., Strumenti per l'analisi dei costi, fondamenti di Cost accounting, vol. 1, G. Giappichelli editore, Torino, 2003, Pag. 72.
[329] CINQUINI L., Strumenti per l'analisi dei costi, fondamenti di Cost accounting, vol. 1, G. Giappichelli editore, Torino, 2003, Pag. 73.

mente al prodotto i costi indiretti. L'alternativa prima alloca i costi ai vari reparti e poi assoggetta il valore dei costi di reparto alle singole produzioni.

Analizziamo ora l'ultimo metodo di ripartizione dei costi basato sulle attività.

5.3.2 Calcolo del costo di prodotto con i metodi evoluti. L'ABC. Pregi e limiti.

"Sotto il profilo metodologico la determinazione del costo diretto variabile è relativamente attendibile, in virtù sia della diretta connessione esistente tra i fattori produttivi e l'oggetto di calcolo (che permette un'oggettiva misurazione dei valori fisici impiegati), sia del supporto documentale delle transazioni di scambio alla determinazione dei prezzi-costo unitari di riferimento."[330] *"Il principio funzionale è un fondamentale criterio nell'imputazione dei costi indiretti se abbiamo l'esigenza di conoscere un costo che si approssimi il più possibile al reale consumo di risorse da parte dell'oggetto. È in relazione a quest'ultimo problema che la contabilità per centri di costo mostra i propri limiti nel contesto produttivo moderno, in cui le nuove tecniche/tecnologie produttive e la pressione competitiva cambiano il modo di organizzare e gestire l'azienda."*[331] Questa impostazione fa emergere un cambiamento del processo produttivo aziendale che, sempre più complesso e tecnologicamente avanzato, ha visto uno spostamento della tipologia di costi da diretti a indiretti. I costi della complessità (relativi a attrezzaggi, modifiche di progetto, gestione degli approvvigionamenti, movimentazioni, ecc) vengono assorbiti in categorie più ampie di costi, costituiti da reparti ed uffici.[332]

"Activity –Based Costing (ABC) was introduced in response to the need for a costing tool based on the factors that give rise to indirect costs as well as one able to express more objectively the casual relationship between products and costs."[333]

"Unlike traditional methods, ABC counts the actual activities that go into making a specific product (or delivering a specific service), and attempts to figure the costs of those activities. Rather than allocate the total cost of a machine across a range of products according to a

[330] SALVIONI M. D., GANDINI G., L'analisi dei costi nella governance aziendale, FrancoAngeli, Milano, 2011, Pag. 128.
[331] CINQUINI L., Strumenti per l'analisi dei costi, fondamenti di Cost accounting, vol. 1, G. Giappichelli editore, Torino, 2003, Pag. 125.
[332] Cfr. Ibidem.
[333] MOISELLO A. M. Cost mesurement and cost management in target costing, University of Pavia Department of Economics and Business, Pag. 534.

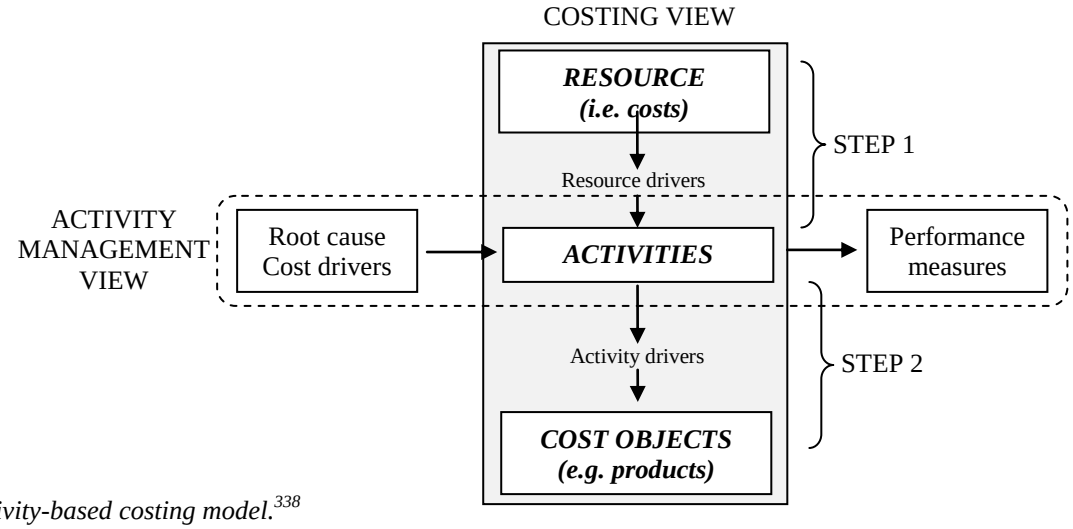
formula, for example, ABC – trained accountants study how much machine time (including setup, etc.) each product actually requires, then allocate costs accordingly.''[334]

"L'idea che sta dietro all'activity-based costing è che gli oggetti di costo, che possono essere dei prodotti, dei servizi, delle commesse, dei singoli pezzi, dei lotti, dei clienti, o qualsiasi altra cosa alla quale il controller vuole assegnare un costo, consumano delle attività. A loro volta le attività consumano delle risorse. Gli activity driver misurano le attività che vengono consumate, mentre i driver delle risorse (resource driver) misurano il consumo delle risorse stesse. I sistemi di activity-based costing cercano di determinare quale sia il fattore che determina realmente i costi, ed imputano ad un oggetto di costo solamente i costi indiretti effettivamente consumati.''[335]

Relazione risorse – attività – risultati.[336]

"Il riferimento ai processi – e conseguentemente alle attività – comporta il superamento della logica organizzativa per funzioni (tipica del sistema tradizionale), potendo talune attività essere svolte da più funzioni. Ne consegue una visione trans funzionale (o trasversale rispetto alle funzioni), incentrata sulla specifica natura e destinazione delle operazioni compiute, a prescindere dalla struttura organizzativa tradizionalmente intesa e basata sulla distinzione tra autonome unità organizzative.''[337]

[334] BILLINGTON J. The ABC's of ABC: Activity-Based Costing and Management, Harvard Management Updates, May 1999., Pag. 8.
[335] BURCH J. G., Contabilità direzionale e controllo di gestione, impatto delle nuove tecnologie, E.G.E.A., Milano, 1997, Pag. 615.
[336] Grafico da: SALVIONI M. D., GANDINI G., L'analisi dei costi nella governance aziendale, FrancoAngeli, Milano, 2011, Pag. 144.
[337] SALVIONI M. D., GANDINI G., L'analisi dei costi nella governance aziendale, FrancoAngeli, Milano, 2011, Pag. 145.

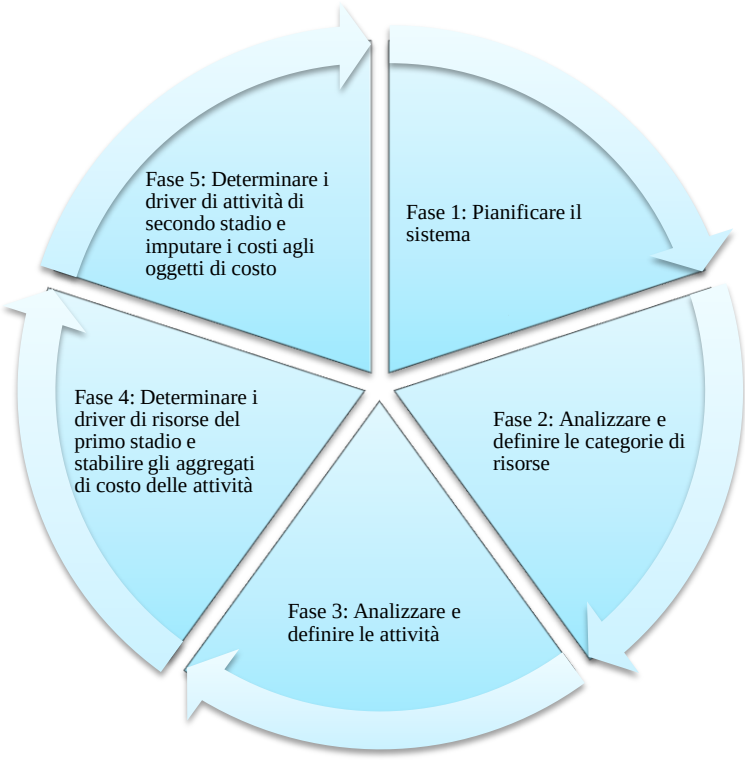


An activity-based costing model.[338]

Oltre alla configurazione del costo di prodotto, il sistema ABC, secondo l'autore Buch J. permette di monitorare l'attività dei manager all'interno del processo produttivo. *"A sua volta il sistema ABC è collegato all'activity-based management. L'activity-based management utilizza le informazioni ABC per sostenere l'attività di gestione dei costi incentrata sul miglioramento continuo o per servire da elemento guida nell'attività di re-engineering delle attività aziendali (ovvero riprogettare e ricostruire le attività che stanno operando in modo inefficiente o inefficace)"*[339] Vedremo nel paragrafo successivo come la contabilità dei costi permetta di rilevare le inefficienze.

Dal punto di vista pratico occorre quindi seguire una serie di fasi operative che permettano di attribuire ai prodotti i costi attraverso le attività. Sono identificabili cinque fasi:

[338] Grafico da: LANGFIELD-SMITH K., THORNE H., HILTON R. W., Management Accounting, information for managing and creating value, 4° edizione, North Ryde : McGraw Hill, Australia, 2007, Pag. 358. *Adattato da: TURNEY P. B. B., Common cents: the ABC performance breackthrought,1991, Pag. 96.*
[339] BURCH J. G., Contabilità direzionale e controllo di gestione, impatto delle nuove tecnologie, E.G.E.A. Milano, 1997, Pag. 617.



FASE UNO: PIANIFICARE IL SISTEMA: L'implementazione di un sistema di ABC deve essere affiancata da un coinvolgimento dei vari componenti dell'organigramma aziendale al fine di permettere un miglioramento del sistema di rilevazione, che permetta la creazione dei report finali. Lo sviluppo inoltre deve essere graduale. Una volta implementato il sistema di ABC occorre che il personale sia adeguatamente formato al fine di permetterne un corretto utilizzo dello strumento stesso e una agevolazione delle procedure di rilevazione.

FASE DUE: ANALIZZARE E DEFINIRE LE CATEGORIE DI RISORSE:

"Le categorie di risorse rappresentano le origini dei costi che supportano le attività."[340] Di solito esse sono rappresentate all'interno di un diagramma di voci di costo.

FASE TRE: ANALIZZARE E DEFINIRE LE ATTIVITA'

All'interno di questa fase occorre identificare le attività che caratterizzano la creazione del prodotto. *"An activity is a unit of work performed within the organization – that is, activities are the "things that are done" within the business."*[341] *"Le attività sono costituite da ciò che*

[340] BURCH J. G., Contabilità direzionale e controllo di gestione, impatto delle nuove tecnologie, 1997, Milano, E.G.E.A., Pag. 619.
[341] LANGFIELD-SMITH K., THORNE H., HILTON R. W., Management Accounting, information for managing and creating value, 2007, Australia, 4° edizione, Pag. 358.

persone e sistemi fanno in azienda, utilizzando risorse per produrre risultati. Sono un insieme di operazioni collegate miranti ad ottenere un certo output utilizzando determinati input."[342]

Sono identificate sia le attività di produzione sia di servizio, ed esse vengono individuate all'interno di un diagramma di flusso di attività. Tutte le attività devono avere sia un input che un output e nel diagramma sono ricomprese tutte le attività svolte dal momento di ingresso dei fattori produttivi al completamento del prodotto finito. *"Le attività sono costituite da compiti, che sono parti di lavori assegnati a persone o a macchine. Un compito può essere computazionale, procedurale e fisico. Compiti omogenei costituiscono un'attività relativa ad una funzione specifica."*[343] Secondo l'architettura del processo produttivo le attività possono essere aggregate o scomposte.

"Le attività rilevate sono sostanzialmente quattro:

- *Unit level activity: attività di realizzazione del bene/servizio legate all'output; […]*
- *Batch level activity: attività inerenti all'attrezzaggio e alla messa a punto delle linee produttive; […]*
- *Product level activity:attività di progettazione, engeneering, prove e controllo afferenti i cicli di lavorazione; […]*
- *Facility level activity: attività inerenti ai servizi di supporto al processo produttivo […].*[344]"

FASE 4: DETERMINARE I DRIVER DI RISORSE DEL PRIMO STADIO E STABILIRE GLI AGGREGATI DI COSTO DELLE ATTIVITÀ

Identificate le attività o la categoria di risorse, occorre attribuire a esse i costi attraverso degli adeguati cost driver. Essendo necessari due tipi di driver, un primo che permetta l'allocazione dei costi alle attività e una seconda in grado di ricollegare le attività ai prodotti, definiamo il primo tipo come "Driver delle risorse di primo stadio". Essi permettono di allocare i costi alle attività. *"Il driver delle risorse stabilisce una relazione tra i costi delle risorse e l'aggregato dei costi dell'attività sulla base di qualche misura di utilizzo."*[345] Deve quindi essere instaura-

[342] CINQUINI L., Strumenti per l'analisi dei costi, fondamenti di Cost accounting, vol. 1, G. Giappichelli editore, Torino, 2003, Pag. 131.
[343] BURCH J. G., Contabilità direzionale e controllo di gestione, impatto delle nuove tecnologie, E.G.E.A., Milano, 1997, Pag. 640.
[344] DE LUCA A., l'Activity based costing per migliorare la competitività aziendale, Amministrazione e Finanza, n° 1/2009, Pag. 34.
[345] BURCH J. G., Contabilità direzionale e controllo di gestione, impatto delle nuove tecnologie, E.G.E.A., Milano, 1997, Pag. 619.

ta una reazione causa-effetto. *"A ogni attività deve corrispondere un unico parametro; un'attività potrebbe tuttavia essere il risultato di un insieme di operazioni difficilmente controllabili con un unico driver, con la conseguenza di dover procedere a valutare se scomporre l'attività in subattività o mantenere l'unico driver prescelto, valutando i possibili effetti distorsivi sull'informazione di costo che ne deriva."*[346]

L'insieme dei costi assegnati all'attività, determinando un aggregato denominato activity pool cost, deve essere assoggettato alle produzioni, ossia gli oggetti di costo.

FASE 5: DETERMINARE I DRIVER DI ATTIVITÀ DI SECONDO STADIO E IMPUTARE I COSTI AGLI OGGETTI DI COSTO

"I costi raccolti negli aggregati di costo delle attività, vengono poi assegnati agli oggetti di costo utilizzando dei driver delle attività (activity driver). Gli activity driver del secondo stadio costituiscono delle misure del consumo fatto dagli oggetti di costo relativamente ai costi raccolti in questi aggregati. Come anche il driver delle risorse del primo stadio, anche l'activity driver deve cogliere una qualche relazione di causa effetto. In questo caso la relazione è però tra l'aggregato dei costi dell'attività e gli oggetti di costo."[347] Attraverso i cost driver si riesceono ad assegnare tutti i costi delle attività e quindi a delineare il costo di prodotto.[348]

Pregi e difetti dell'ABC.

"In un sistema di calcolo "classico", la determinazione del costo di prodotto avviene generalmente secondo un procedimento "a tre stadi" […]: si individuano oggetti di costo intermedi rispetto al prodotto, che corrispondono ad unità organizzative aziendali, dove vengono localizzati i costi indiretti rispetto al prodotto classificati per natura. Una volta imputati ai centri, i costi dei centri non direttamente produttivi (detti intermedi) sono riversati sui centri produttivi (detti finali) e da questi vengono imputati al prodotto."[349]

Seppur non discostandosi in modo significativo dal metodo a centri di costo, gli elementi che distinguono l'ABC dal full costing incidono profondamente sul calcolo del costo di prodotto.

[346] SALVIONI M. D., GANDINI G., L'analisi dei costi nella governance aziendale, FrancoAngeli, Milano, 2011, Pag. 148.
[347] BURCH J. G., Contabilità direzionale e controllo di gestione, impatto delle nuove tecnologie, E.G.E.A. Milano, 1997, Pag. 617.
[348] Cfr. BURCH J. G., Contabilità direzionale e controllo di gestione, impatto delle nuove tecnologie, 1997, Milano, E.G.E.A. Capitolo 10.
[349] CINQUINI L., Strumenti per l'analisi dei costi, fondamenti di Cost accounting, vol. 1, G. Giappichelli editore, Torino, 2003, Pag. 128.

Una distinzione fondamentale che si riesce a percepire è la non necessaria imputazione dei costi indiretti attraverso dei driver legati al volume. "*Il vantaggio di utilizzare parametri non necessariamente legati ai volumi di produzione si riflette nella capacità di:*

- *definire il contributo dei processi e delle attività alla realizzazione dei prodotti;*
- *comprendere il ruolo ed il peso assunto dalle attività di supporto alla produzione e all'intera struttura;*
- *contrastare il fenomeno di sovvenzione incrociato, cogliendo – e riflettendo sul costo complessivo – grado di complessità di ciascun prodotto;*
- *esprimere la variabilità insita nei costi indiretti delle attività rispetto ai driver di calcolo prescelti;*
- *monitorare l'efficienza e l'efficacia della gestione attraverso parametri di sintesi e di valutazione degli obiettivi, non solo quantitativi, in ottica strategica;*
- *analizzare le cause di determinati risultati conseguiti o, in ottica prospettica, comprendere i possibili ostacoli al raggiungimento degli obiettivi prefissati."*[350]

Non sempre è possibile instaurare una relazione costi – volumi di produzione in quanto, per esempio, le attività riferite ai lotti hanno una variabilità dei costi non legata al volume ma ai lotti stessi realizzati (ad esempio per le attività di set-up il parametro più coerente è il numero di set-up effettuati che non dipende dal volume di produzione).

"Da quanto esposto, si evince il pregio dell'activity – based costing di rendere variabili e specifiche molte voci di costo considerate tipicamente fisse e comuni con la metodologia tradizionale per centri di costo: ne deriva una maggiore oggettività di calcolo e una conseguente migliore significatività dell'informazione di costo ottenuta."[351]

Sui pregi del sistema ABC, De Luca A. dice che:*"L'activity Based Costing, metodo innovativo di product costing, sviluppato allo scopo di incrementare la precisione di calcolo nel controllo di gestione, nasce dalla constatata inadeguatezza dei tradizionali metodi di allocazione dei costi indiretti, basati su meri criteri di proporzionalità rispetto ai volumi produttivi. La crescente complessità dei processi produttivi genera oggi svariate attività, che utilizzano ri-*

[350] SALVIONI M. D., GANDINI G., L'analisi dei costi nella governance aziendale, FrancoAngeli, Milano, 2011, Pag. 147.
[351] SALVIONI M. D., GANDINI G., L'analisi dei costi nella governance aziendale, FrancoAngeli, Milano, 2011, Pag. 149.

sorse non proporzionali alle quantità prodotte, ma ad altre grandezze aziendali (ad esempio, l'attrezzaggio).''[352]

Due pregi vengono messi in luce: l'ABC propone maggiore oggettività di calcolo ed è un metodo più efficace per il calcolo del costo di prodotto.

Per quanto riguarda l'oggettività del metodo di calcolo essa è quantomeno discutibile. Partendo dalla considerazione che *"il costo di prodotto è una mera costruzione contabile che, nella realtà, non esiste"* [353]e dal fatto che *"la sua determinazione richiede una ripartizione, soggettiva, di ciò che, per sua natura, è unico e, per ciò stesso, ripartibile su vari oggetti solo in seguito di mere ipotesi e pure finzioni scritturale"*[354], vediamo come anche il metodo dell'ABC non riesce a superare questa problematica. Già all'interno del bilancio di esercizio è presente una soggettività nella ripartizione degli elementi contabili che tuttavia non pregiudica la bontà dei risultati qualora l'analista sia consapevole dei limiti informativi degli stessi. Nel metodo dell'ABC, pur trovando dei parametri che ricollegano costi, attività e prodotti, la scelta parametrica deve necessariamente essere soggettiva e, per questo motivo, un analista diverso potrebbe ritenere opportuno suddividere il costo basandosi su un diverso cost driver, modificando sostanzialmente il risultato. *"Il costo di prodotto è, pertanto, qualche cosa di scritto sulla carta che risulta però privo di una corrispondenza oggettiva e ciò corrisponde a verità assoluta, indipendentemente dalla metodologia di determinazione del costo stesso.''*[355]

"Il costo di prodotto quindi è utilizzabile, ai fini decisionali e organizzativi, solo se i fruitori dell'informazione comprendono appieno, oltre che gli aspetti gestionali, anche i limiti intrinseci di tale dato.''[356]

Ultima riflessione riguarda efficienza dello strumento. Evidenziata la dubbia oggettività della rappresentazione, ci si chiede se implementare un sistema di ABC sia conveniente. Caratteristica essenziale del sistema basato sulle attività svolte è quella di permettere una configurazione di costo che sia il più possibile aderente alla struttura del processo produttivo, in grado quindi di rappresentare la giusta formazione del prodotto con i corretti valori di costo. Occorre quindi identificare dei parametri, driver, che riescano a centrare questo obiettivo, altrimenti,

[352] DE LUCA A., l'Activity based costing per migliorare la competitività aziendale, Amministrazione e Finanza, n° 1/2009, Pag. 32.
[353] AVI M. S., Management accounting, Cost analysis, volume 2, EIF-e.Book, 2012, Pag. 69
[354] Ibidem.
[355] AVI M. S. Costo di prodotto e analisi economico – finanziarie: vecchie "etichette" addio? L'applicazione degli strumenti di analisi "classici", Contabilità finanza e controllo, n° 2/2011, Pag. 162.
[356] AVI M. S., Management accounting, Cost analysis, volume 2, EIF-e.Book, 2012, Pag. 70.

il rischio è quello di dare una rappresentazione distorta e una conseguente configurazione di costo errata. Occorre quindi creare dati che abbiano una loro utilità in quanto, qualora fossero inutili, si dimostrerebbero come uno spreco di risorse con un conseguente offuscamento dei dati realmente necessari, pregiudicando in maniera considerevole la possibilità di implementare un modello snello ed efficiente. Un secondo elemento che deve essere preso in considerazione riguarda la reale valenza informativa del costo di prodotto. Abbiamo visto come esso sia in grado di fornirci il rendimento del prodotto, ma questa informazione, dal punto di vista strategico, non permette la presa di decisioni sul breve termine.

Al fine di implementare un sistema simile occorre ponderare bene il rapporto costi/ benefici del dato che il sistema produce, affiancando questo rapporto alla valenza informativa del dato stesso che, se poco rilevante, non ne giustifica un impiego massiccio di risorse.

A parere di chi scrive l'utilizzo di metodi tradizionali o metodi evoluti non deve basarsi su una teorica "bontà" dello strumento, in quanto entrambi portano alla configurazione del costo di prodotto ed entrambi non eliminano il problema della soggettività. L'analista deve identificare lo strumento più appropriato secondo la configurazione del processo produttivo, costruendo un sistema adatto all'esigenza informativa che si pone, bilanciando il rapporto costi/benefici dell'implementazione.

5.4 Contabilità a costi standard:

I sistemi di quantificazione del costo di prodotto, siano essi di full costing o abc, sia per lavori su commessa o per processo, si basano principalmente su dati consuntivi. L'apporto informativo del sistema di contabilità analitica ha la massima espressione qualora i risultati consuntivi vengano confrontati con gli obiettivi che ci si era proposti in partenza. *"What are the necessary requirements for control? All control system have three basic parts:*

- *A predetermined or standard performance level;*
- *A measure of actual performance; and*
- *A comparison between standard performance and actual performance."*[357]

[357] LANGFIELD-SMITH K., THORNE H., HILTON R. W., Management Accounting, information for managing and creating value, 4° edizione, North Ryde : McGraw Hill, Australia, 2007, Pag. 472.

Vengono calcolati, in via di programmazione, i costi standard, definibili come *"a budget for the production of one unit of product, either goods or services. It is the cost that serves as the benchmark in the budgetary control system."*[358]

Il costo standard potrebbe essere individuato come il costo "normale" produttivo. *"Se, da un lato, è ovvio che definire come efficiente ciò che è consuetudine si verifichi sembra illogico (potrebbe essere che l'impresa operi normalmente in condizioni di elevata inefficienza), dall'altro, definire come normale il verificarsi di condizioni solo teoricamente possibili appare altrettanto irrealistico. Per questo motivo, si tende a identificare come standard livelli di efficienza che, pur essendo impegnativi anche rispetto alle consuete condizioni in cui l'impresa opera, tengano conto delle inevitabili inefficienze (o inefficienze fisiologiche) considerando come "vere" inefficienze solo quelle evitabili (cioè patologiche)."*[359]

Visto in un'ottica strategica, la creazione di un sistema di contabilità analitica permette di monitorare i centri di responsabilità, ossia verificare se l'operato del responsabile del centro di attività sia in linea con quanto programmato oppure siano state riscontrate inefficienze.

Il primo obiettivo da raggiungere è quello della creazione della mappa delle responsabilità. *"L'aspetto che caratterizza meglio tale meccanismo operativo, e che ne fa uno strumento forte, nell'indurre il comportamento organizzativo orientato agli obiettivi aziendali, è la responsabilizzazione dei decisori in termini di risultati.*[360] Il processo di creazione della mappa delle responsabilità individua una serie di tappe per il raggiungimento dell'obiettivo finale, ossia quello di verificare se i requisiti di efficienza ed efficacia vengano rispettati all'interno dei vari centri decisionali. La creazione della mappa delle responsabilità si pone come obiettivo l'identificazione, per ogni centro decisionale, di un soggetto di riferimento in grado di rispondere di eventuali problemi produttivi o di inefficienze.

La mappa delle responsabilità deve seguire una serie di criteri di progettazione. Essa deve partire dall'individuazione delle aree decisionali critiche, basate sulla struttura organizzativa sottoposta al controllo, e proseguire con la scelta dei parametri obiettivo e dei relativi indicatori che consentano il monitoraggio delle performance. Il primo aspetto varia secondo il grado di profondità che l'analisi deve raggiungere lungo il disegno strategico, con un'individuazione di aree critiche di dimensione e importanza diverse. Occorre identificare le giuste leve in modo

[358] LANGFIELD-SMITH K., THORNE H., HILTON R. W., Management Accounting, information for managing and creating value, 4° edizione, North Ryde : McGraw Hill, Australia, 2007, Pag. 473.
[359] COLLINI P., Analisi dei costi, un approccio orientato alle decisioni, FrancoAngeli, Milano, 2008, Pag. 218.
[360] BERGAMIN BARBATO M., Programmazione e controllo in un ottica strategica, Utet, 1991, Pag. 261.

da bilanciare i vari gradi di responsabilità con la motivazione dei membri del sistema organizzativo aziendale. Il grado di profondità del controllo dipende dal tipo di delega che viene affidata ai soggetti componenti la mappa delle responsabilità. Può accadere che, supportati da un rapporto fiduciario forte con il manager, vengano assegnate delle deleghe in bianco che non determinino i confini precisi delle leve decisionali a disposizione del soggetto delegato.

"In generale, condizione fondamentale perché il processo di orientamento dell'intera struttura verso gli obiettivi strategici si realizza compiutamente, è che la profondità del controllo di gestione sia tale da raggiungere tutti i gestori di leve di carattere diretto e che la delega si sviluppi fino a collegare l'ultimo livello decisionale a quelli sottostanti, attraverso l'identificazione di risultati comuni."[361]

Un punto focale della creazione della mappa delle responsabilità passa per la modalità di individuazione dei centri di responsabilità, dove l'elemento comunicativo e motivazionale ha una funzione primaria. *"Generalmente, le persone risultano maggiormente motivate alla realizzazione di un buon lavoro, nel caso in cui essi si dimostrino in grado di comprendere chiaramente ciò che ci si attende da loro e di sviluppare la convinzione che essi riceveranno retribuzioni commisurate agli sforzi prestati."* [362] Come regola invalicabile, ogni centro di responsabilità deve avere un solo capo, mentre un individuo può avere responsabilità multiple. Non devono essere mai presenti né zone di sovrapposizione delle responsabilità né zone scoperte dal monitoraggio, escludendole dal controllo del soggetto preposto alle decisioni.

I tipi di centri di responsabilità sono quelli produttivi finali, dove si focalizzano gli obiettivi di efficienza di utilizzo dei fattori produttivi, i centri ausiliari, che svolgono servizi misurabili funzionali allo svolgimento dell'attività all'interno degli altri centri; ed infine i centri di spese generali, orientati allo svolgimento "al meglio" delle loro attività.

Come individuare un parametro di riferimento per la valutazione del comportamento dei responsabili?

[361] BERGAMIN BARBATO M., Programmazione e controllo in un ottica strategica, Utet, 1991, Pag. 265.
[362] BURCH J. G., Contabilità direzionale e controllo di gestione, impatto delle nuove tecnologie, E.G.E.A, Milano, 1997, Pag. 448.

"Un costo standard, congiuntamente sviluppato da parte di management e impiegati responsabili dei costi stessi, può coincidere con un parametro che presenta influenze motivanti per gli impiegati e che può perciò rilevarsi all'origine di una superiore produttività."[363]

Occorre però portare molta attenzione su come vengono monitorate le performance all'interno del centro di responsabilità. Burch J. C. ci mette in guardia affermando che: *"il riferimento agli scostamenti di costo come espedienti per la ricerca degli errori e la loro eccessiva considerazione ai fini della valutazione potrebbe, tuttavia, indurre le persone a mettere in atto azioni controproducenti, come ad esempio interventi ritardati di manutenzione, discussioni in merito alle allocazioni di costo, o perfino la falsificazione dei dati. In realtà, molti dei fabbisogni delle persone che operano nell'ambito dell'impresa risultano così differenti e mutevoli da non poter essere soddisfatti mediante un singolo criterio di valutazione, come ad esempio uno scostamento di costo. Gli incentivi riconosciuti a fronte dell'apprendimento di abilità ulteriori, della riduzione degli scarti, dell'incremento nei tempi di attività degli impianti e del suggerimento di miglioramenti di successo, per citarne alcuni, costituiscono parte dei sistemi di valutazione-retribuzione. Motivazione operanti nell'ambito di imprese world-class."*[364]

Occorre quindi individuare un giusto bilanciamento affinché il monitoraggio all'interno dell'azienda non diventi persecuzione nei confronti dei dipendenti.

5.4.1 Funzioni aziendali e parametri-obiettivo ambientali e sociali.

Già nei capitoli precedenti è stata tracciata una relazione tra la redditività e la sostenibilità aziendale. È opportuno mettere in luce anche come può essere instaurato uno stretto collegamento tra le attività e il loro svolgimento, soprattutto in un'ottica di sostenibilità.

"Orientare le decisioni aziendali verso il contestuale perseguimento dell'economicità, dell'equità sociale e dell'eco-efficienza richiede l'impiego di adeguati strumenti che sappiano bilanciare al loro interno queste tre dimensioni, fondendo in sintesi coerenti rispetto alla strategia perseguita le spinte contrapposte che potrebbero verificarsi."[365]

Ogni funzione aziendale sviluppa una serie di attività che possono essere assoggettate a centri di costo. Dal punto di vista sociale è possibile individuare una serie di parametri paralleli

[363] BURCH J. G., Contabilità direzionale e controllo di gestione, impatto delle nuove tecnologie, E.G.E.A, Milano, 1997, Pag. 448.
[364] BURCH J. G., Contabilità direzionale e controllo di gestione, impatto delle nuove tecnologie, E.G.E.A, Milano, 1997, Pag. 448.
[365] MIO C. La gestione ambientale in azienda alla luce delle politiche comunitarie, Contabilità, Finanza e Controllo, n° 5/2001 Pag. 570.

a quelli economici che possono essere imputati alla responsabilità dei soggetti preposti alle funzioni aziendali. Di seguito saranno analizzati quali parametri obiettivo, proposti da Mio C.[366], possano essere utili per responsabilizzare, sotto il profilo sociale, i vari nuclei decisionali sparsi lungo il percorso produttivo aziendale. Queste disposizioni possono essere attuate sia come linee guida per il mantenimento di un profilo culturale adatto a quanto prefissato dal management, sia come necessità organizzativa al fine di rispettare disposizioni di legge che mettono dei vincoli da rispettare obbligatoriamente. Se visti in questa seconda ottica, l'individuazione dei parametri obiettivo all'interno del processo produttivo fornirebbero un monitoraggio atto a ridurre i rischi di contravvenzioni o disposizioni amministrative più penalizzanti. Tornando all'analisi dei parametri, essi possono essere distinti a seconda della funzione aziendale che viene ricoperta. Partiamo con l'analisi della funzione acquisti:

Funzione Acquisiti:

"Nell'individuazione dei parametri-obiettivi atti a catturare gli aspetti ambientali e sociali si farà riferimento alla situazione "tipica", ovvero una situazione in cui il responsabile della funzione si trova a gestire leve quali prezzo di acquisto dei materiali e volumi degli stessi, variabili finanziarie come la dilazione di pagamento e l'immobilizzo di capitale in scorte, variabili strategiche nel momento di scelta dei fornitori con ripercussioni sulla qualità delle consegne (rispetto dei tempi, conformità alle specifiche,…)."[367]

Gli indicatori della funzione possono essere cosi raggruppati:

- *Scelta di materie prime con minore impatto ambientale.* La funzione acquisti, operando sul mercato, deve cercare di acquistare fattori produttivi poco impattanti e ricercare nuove opportunità e nuove materie prime che permettano un minore impatto ambientale, segnalandole ai gradi superiori dell'organigramma aziendale;
- *Scelta di materie con maggiori possibilità di riciclo*, favorendo materie prime che possono essere riutilizzate una volta conclusa la vita del prodotto;
- *Scelte di materie prime con minor bisogno di imballaggio;*
- *Indicatori relativi all'aspetto logistico:* anche l'aspetto logistico, dal punto di vista dell'impatto ambientale deve essere preso in considerazione. Alcuni indicatori relativi

[366] Cfr. Paragrafo con MIO C. Corporate social responsabilità e sistema di controllo: verso l'integrazione, Milano, 2005, Paragrafo 2.8 Pag 133 e seguenti.
[367] MIO C. Corporate social responsabilità e sistema di controllo: verso l'integrazione, Milano, 2005, Pag. 133.

a questa macroclasse possono essere il costo di trasporto per materia trasportata, il costo di trasporto per unità energetica consumata, emissioni medie provocate nel trasporto per unità di materiale;

- *Indicatori relativi alla scelta dei fornitori valutando impatti ambientali e sociali nell'ottica della catena del valore:* si cercano di analizzare e selezionare i fornitori in base alla loro consapevolezza dell'importanza delle tematiche ambientali e sociali.

Funzione Ricerca e sviluppo:

La funzione ricerca sviluppo *"rappresenta una delle aree maggiormente critiche nell'attuazione di strategie di sostenibilità, soprattutto in merito alla variabile ambientale. È quindi importante che la dimensione ecologica venga catturata in appositi indicatori da assegnare al centro in esame […]."*[368]

Gli indicatori sintetizzano la capacità della funzione ricerca e sviluppo di operare verso la creazione di prodotti sempre più attenti all'eco – sostenibilità. Tra essi troviamo:

Indicatori che riguardano prodotti/processi con miglior impatto ambientale in seguito alle azioni della funzione ricerca e sviluppo:	
Numero delle parti eco-compatibili / *Numero delle parti di un prodotto*	Individua soluzioni volte ad aumentare l'eco-compatibilità del prodotto
Numero dei prodotti eco - compatibili / *Numero totale dei prodotti di un'azienda*	Individua incidenza dei prodotti eco-compatibili sulla produzione totale.
Valore delle parti componenti eco-compatibili / *Valore complessivo del prodotto (tutte le componenti)*	Espressione monetaria del primo indicatore

[368] MIO C. Corporate social responsabilità e sistema di controllo: verso l'integrazione, Milano, 2005, Pag. da 137 a 138.

Valore dei prodotti eco-compatibili *Valore complessivo dei prodotti*	Espressione monetaria del secondo indicatore[369]

Gli indici riportati non individuano tuttavia il peso che essi hanno in termini ambientali. Potrebbe accadere che un prodotto, particolarmente impattante, devii il risultato reale dell'analisi della performance ambientale. Esistono degli indicatori che permettono di ponderare l'impatto ambientale dei vari prodotti analizzati.

La seconda categoria d'indicatori indaga circa la sostituzione dei prodotti con soluzioni di maggiore eco-efficienza e sostenibilità.

Indicatori che indirizzano verso la sostituzione dei prodotti/processi in uso al fine di favorire l'adozione di soluzioni con gradi più elevati di eco-efficienza o di eco-sostenibilità:
Numero dei progetti riguardanti lo sviluppo di componenti eco-sostenibili *Numero complessivo dei progetti*
Valore dei progetti riguardanti lo sviluppo di componenti eco-sostenibili *Valore complessivo dei progetti*[370]

Funzione Produzione:

Durante la fase del processo produttivo sono svolte una serie operazioni per l'ottenimento del prodotto. Le varie operazioni impattano a livello globale sul posizionamento sostenibile

[369] Tabella elaborata da MIO C. Corporate social responsabilità e sistema di controllo: verso l'integrazione, Milano, 2005, paragrafo 2.8.2 Pag. 137.
[370] Ibidem.

dell'azienda. Occorre quindi identificare parametri che permettano di monitorare tutta la fase produttiva e tutte le operazioni elementari svolte.

Si necessita di indicatori volti a monitorare gli sforzi verso la creazione di una strategia eco-sostenibile ed indicatori più analitici verso il monitoraggio delle operazioni svolte dalla produzione per raggiungere gli obiettivi.

"Questi indicatori hanno per oggetto i fattori produttivi utilizzati nel processo, sia pluriennali, materiali ed immateriali, sia a fecondità semplice, e si possono esprimere, ad esempio, nei seguenti modi:

- *Produzione eco-sostenibile, come percentuale rispetto al totale della produzione realizzata nel periodo;*
- *Investimenti ambientali, in termini di ammontare e di percentuale sul totale degli investimenti;*
- *Costi ambientali di esercizio, in termini di ammontare e di percentuale sul totale dei costi di esercizio."*[371]

La strategia di monitoraggio deve prevedere un'analisi che permetta, oltre ad una riflessione interna, un confronto con i concorrenti al fine di far emergere eventuali punti migliorabili o vantaggi competitivi da potenziare.

Come esempi d'indicatori per verificare l'impegno della produzione verso l'eco-compatibilità abbiamo: quantità di emissioni in atmosfera, acqua e suolo; inquinamento acustico, tipologia e quantità di fonti energetiche utilizzate, quantità di rifiuti; percentuale di recupero energetico, ecc.[372]

La funzione marketing e vendite:

Nell'ambito della sostenibilità, tappa fondamentale è l'interconnessione con il cliente finale. La funzione marketing e vendite giocano un ruolo strategico molto importante. Esso permette di raccogliere informazioni dai clienti circa esigenze e opportunità per raccordarle con il processo produttivo. La funzione marketing e vendite può permettere anche l'educazione dei clienti, sensibilizzandolo verso le problematiche sociali e ambientali.[373] Attraverso i parametri

[371] MIO C. Corporate social responsabilità e sistema di controllo: verso l'integrazione, Milano, 2005, Pag. 142.
[372] Cfr. Ibidem.
[373] Cfr. Intero paragrafo con MIO C. Corporate social responsabilità e sistema di controllo: verso l'integrazione, Milano, 2005, Paragrafo 2.8 Pag 133 e seguenti.

individuati, è possibile quindi monitorare tutto il processo produttivo oltre il mero aspetto economico. Analizziamo ora nel paragrafo successivo come si verifica se gli obiettivi prefissati a standard sono stati raggiunti.

5.4.2 L'analisi degli scostamenti.

Il concetto di costo standard è individuabile come un valore programmato, che identifica un obiettivo da raggiungere. Il controllo di gestione si pone tra gli obiettivi quello di vigilare sull'andamento della gestione. Il confronto tra valori programmati ed effettivi permette di individuare delle situazioni di inefficienza che, in un'ottica strategica, possono generare distruzione del valore aziendale. Il continuo monitoraggio permette all'azienda di tracciare anticipatamente la rotta da seguire e in via consuntiva verificare se il sentiero è stato seguito ed, eventualmente, di aggiustare il tiro per raggiungere l'obiettivo finale. L'analisi degli scostamenti permette di eseguire questa verifica a consuntivo.

Il confronto può essere attuato su due livelli:

- *"Confronto fra i dati programmati e consuntivi globali determinati a livello aziendale;*
- *Confronto fra valori programmati e consuntivi analitici di costo e di ricavo atti a consentire l'individuazione delle singole cause di scostamento."*[374]

Il primo confronto viene attuato nel processo di analisi economico – finanziaria e patrimoniale, attraverso l'utilizzo di indici e flussi che, nella loro sinteticità, riescono a racchiudere gli andamenti delle operazioni aziendali. Il bilancio di esercizio racchiude però solo dati consuntivi e non programmati. Tuttavia è possibile effettuare una programmazione anche del conto economico e dello stato patrimoniale, attraverso l'utilizzo dei budget che verranno analizzati nei paragrafi successivi. Questo metodo permette di ottenere un conto economico ed uno stato patrimoniale previsionale dal quale possono essere calcolati degli indici standard da confrontare con quelli effettivi calcolati a consuntivo.

Seppur questo esempio sembri banale, esso evidenzia come la tesi sostenuta in questo lavoro, che rimarca la necessità d'implementazione di un sistema integrato, sia tutt'altro che fantasiosa. L'interconnessione presente tra analisi economico-finanziaria e patrimoniale e il sistema di analisi dei costi è indubbia e l'adozione di un sistema integrato di bilancio passa da uno stru-

[374] AVI M. S., Management accounting, Cost analysis, volume 2, EIF-e.Book, 2012, Pag. 221.

mento aggiuntivo di analisi ad una necessità basilare per il controllo di gestione. In questo caso, per esempio, la definizione delle riclassificazioni, del calcolo degli indici, degli aggregati presi come riferimento, diventano elemento portante della validità dell'analisi da noi condotta. Se non vengono seguite le medesime regole durante la fase di calcolo dei dati da analizzare, si compromette irrimediabilmente la valenza informativa dello strumento. Coerenza procedurale e terminologica diventano quindi necessità, raggiungibile solo attuando il concetto procedurale del sistema integrato di bilancio.

Ritornando alla nostra analisi, il secondo confronto è fatto tra dati consuntivi e standard a livello analitico, basato sulle varie produzioni attuate all'interno del processo produttivo.

"La variazione sintetica derivante dal confronto fra reddito conseguito e reddito prefissato a budget deve pertanto essere scissa in variazioni elementari la cui analisi consenta di trarre elementi informativi utili ai fini operativo – gestionali. Tale approfondimento deve cioè, essere mirato ad individuare, nel modo più analitico possibile, le cause che, direttamente o indirettamente, possono aver inciso sull'andamento del reddito di periodo."[375] L'analisi deve riguardare sia le variazioni di costo sia di ricavo.

Analizziamo ora come possono essere identificate cause di scostamento e inefficienze, risalendo, se possibile, ai responsabili degli scostamenti, mantenendo comunque un approccio più che sanzionatorio, propositivo ed incentivante per il miglioramento delle performance.

5.4.2.1 Analisi degli scostamenti di costo

Le variazioni individuabili sono quelle di prezzo di costo, variazioni di efficienza, variazioni di volume e variazioni di spesa.

La variazione di prezzo di costo è individuabile attraverso la seguente formula:

(Prezzo standard – prezzo effettivo) * quantità effettiva

"Lo scostamento di prezzo relativo ai materiali diretti misura la differenza tra la somma corrisposta in pagamento a fronte di una data quantità di materiali e la somma che avrebbe do-

[375] AVI M. S., Management accounting, Cost analysis, volume 2, EIF-e.Book, 2012, Pag. 223.

vuto essere corrisposta in compatibilità con il prezzo standard che era stato fissato." [376] *"Quando il prezzo effettivo è superiore a quello standard, la variazione è sfavorevole (segno negativo) per l'azienda, positiva nel caso inverso."*[377]

La variazione è generata da una differenza di prezzo tra quanto individuato in sede programmata e quanto invece si è riusciti ad ottenere effettivamente. Responsabile di questo processo sarà la funzione acquisti. *"The purchasing manager is generally in the best position to influence material price variance."* [378] *"Generalmente, il responsabile degli acquisti esercita il controllo sui prezzi corrispondenti in relazione ai materiali e, perciò, è ritenuto responsabile per gli scostamenti di prezzo relativi agli acquisti. Egli rappresenta la prima persona che dovrebbe essere consultata nel tentativo di identificare le cause che sono alla base del verificarsi dello scostamento."*[379] *"[…] La responsabilità degli acquisti e, in particolare, del prezzo di questi ultimi generalmente occupano posizioni gerarchiche elevate e comunque preminenti rispetto a quelle attribuite ai manager responsabilizzati sull'efficienza dell'utilizzo dei fattori produttivi."*[380] Alcune linee di pensiero identificano come la rilevazione di questo scostamento sia opportuna solo se effettivamente è presente un responsabile di riferimento. Secondo la logica creativa della mappa delle responsabilità nessuna area aziendale deve essere lasciata scoperta dal monitoraggio di un responsabile e, a maggior ragione, nel caso di una attività simile, strategica per la generazione di profitti. Nel caso in cui non sia presente nessun responsabile di riferimento la variazione deve comunque essere rilevata. *"È auspicabile pertanto che, anche in totale assenza di uno specifico responsabile, la variazione di prezzo-costo venga determinata e analizzata approfonditamente. Solo in tale modo, infatti, la direzione può comprendere se vi sono problemi in merito alla gestione dei prezzi e, conseguentemente, se i tempi sono maturi per l'attribuzione di tale responsabilità a determinate figure manageriali."*[381]

Affinché s'identifichino in modo puntuale gli scostamenti, occorre scomporre le variazioni per ogni fattore produttivo impiegato, in modo da identificare quali fattori non sono stati acquistati al prezzo preventivato e il perché di questo scostamento. A livello aggregato, infatti,

[376] BURCH J. G., Contabilità direzionale e controllo di gestione, impatto delle nuove tecnologie, E.G.E.A, Milano, 1997, Pag. 455.
[377] BERGAMIN BARBATO M., Programmazione e controllo in un ottica strategica, Utet, 1991, Pag. 119.
[378] LANGFIELD-SMITH K., THORNE H., HILTON R. W., Management Accounting, information for managing and creating value, 4° edizione, North Ryde : McGraw Hill, Australia, 2007, Pag. 489.
[379] BURCH J. G., Contabilità direzionale e controllo di gestione, impatto delle nuove tecnologie, E.G.E.A, Milano, 1997, Pag. 456.
[380] AVI. M. S. Gli scostamenti di costo di natura produttiva, Variazioni di prezzo – cost, di efficienza, di volume, di costo fisso speciale produttivo, Contabilità finanza e controllo, n° 7/2006.
[381] Ibidem.

c'è il rischio di compensare effetti positivi e negativi, eliminando l'eventuale possibilità di aumentare il margine in questione.

Bisogna porre particolare attenzione all'impatto che l'utilizzo di questo parametro valutativo può generare nel comportamento del responsabile. Al fine di mantenere bassi i prezzi egli potrebbe spuntare risparmio solamente abbassando gli standard di qualità delle materie prime che vengono acquistate, con una conseguente perdita di efficienza nel processo produttivo con maggiori scarti, o peggio, con prodotti di minore qualità. Potrebbe inoltre cercare di accaparrarsi stock di prodotti più grossi per abbassare i prezzi unitari di acquisto, aumentando inevitabilmente i costi di stoccaggio. Altri soggetti potrebbero interferire con una variazione negativa, ad esempio il responsabile produzione che, richiesti urgentemente materiali, non ha permesso di sfruttare in modo adeguato la leva del prezzo. Altri motivi potrebbero dipendere da:

- Sostituzione di fornitori;
- Ridimensionamento dei lotti di produzione;
- Riquotazioni di prezzo da parte dei fornitori;
- Variazioni nelle specifiche;
- Fluttuazioni di mercato.[382]

Come ultima osservazione si fa notare come il valore degli acquisti non sia quello rilevato dalla contabilità generale. *"È evidente come, trattandosi di variazione inserita nell'ambito del controllo di gestione, il valore degli acquisti non rappresenti l'ammontare delle fatture di acquisto ricevute, bensì il totale della quantità di fattore variabile effettivamente entrata in azienda, quantità completamente indipendente da qualsivoglia registrazione in libro giornale."*[383]

Variazioni di efficienza:

(Quantità standard – quantità effettivo) * prezzo standard

[382] Cfr. BURCH J. G., Contabilità direzionale e controllo di gestione, impatto delle nuove tecnologie, E.G.E.A., 1997, Milano, Pag. 456.
[383] AVI. M. S. Gli scostamenti di costo di natura produttiva, Variazioni di prezzo – cost, di efficienza, di volume, di costo fisso speciale produttivo, Contabilità finanza e controllo, n° 7/2006, Pag. 621.

"Lo scostamento di impiego relativo ai materiali diretti misura la differenza tra la quantità effettiva dei materiali impiegati in produzione e la quantità che avrebbe dovuto essere impiegata."[384]Questa variazione viene nominata di efficienza. Anche in questo caso occorre tenere distinta la variazione di efficienza per ogni fattore produttivo in quanto, se non distinti, compensazioni potrebbero minare l'efficacia informativa del dato.

È abbastanza logico come la quantificazione del costo standard debba comunque essere commisurata al volume produttivo effettivamente attuato. *"Non sempre però tali aggregati sono determinati in base a quantità omogenee. È ipotizzabile infatti che, la produzione effettivamente raggiunta diverga dalla produzione programmata. In tal caso l'eventuale variazione derivante dal confronto tra costo effettivo (espresso a prezzi standard) e costo programmato non appare dotata di alcun significato informativo/gestionale."*[385] È presente uno strumento di programmazione, il budget flex, che permette di identificare gli standard produttivi per diverse quotazioni di volume.

Per quanto riguarda la valorizzazione dei costi bisogna effettuare la valutazione attraverso l'utilizzo del prezzo standard in quanto, con il costo effettivo, verrebbero inquinati i risultati con eventuali variazioni di prezzo. Avremmo quindi un caso di variazioni miste. Sebbene in alcuni casi la variazione di prezzo possa essere avvicinata al responsabile produttivo per i motivi menzionati, manteniamo distinti i due aspetti per chiarezza espositiva. Lavorando in questo modo, variazione di prezzo e di efficienza restano distinte e separate. L'attribuzione allo stesso responsabile può essere fatta in un momento successivo.

Per quanto riguarda l'attribuzione della responsabilità dipende dal fattore che si sta analizzando. "*Production managers or supervisors are usually in the best position to influence material quantity variance. Skilful supervisor of production employees, coupled with the careful use and handling of material, contribute to minimal waste. Production engineers are also partially responsible for material quantity variances, since they decide the grade and technical specification of materials and component parts."*[386] *"In generale, il manager di produzione è incaricato della responsabilità inerente gli scostamenti di impiego dei materiali diretti, poiché egli conserva le prerogative decisionali in merito alle modalità ultime di impiego dei materiali diretti stessi. Nei casi in cui gli standard relativi ai materiali diretti risultino sottostimati, la*

[384] BURCH J. G., Contabilità direzionale e controllo di gestione, impatto delle nuove tecnologie, E.G.E.A., Milano, 1997, Pag. 462.
[385] AVI M. S., Management accounting, Cost analysis, volume 2, EIF-e.Book, 2012, Pag. 226.
[386] LANGFIELD-SMITH K., THORNE H., HILTON R. W., Management Accounting, information for managing and creating value, 4° edizione, North Ryde : McGraw Hill, Australia, 2007, Pag. 490.

responsabilità potrebbe risiedere sull'ufficio acquisti."[387] Qualora invece il fattore produttivo preso in esame fosse la manodopera, *"generalmente tale scostamento ricade tra le responsabilità riconosciute ai supervisori ed agli operai. In alcuni casi, tuttavia, uno scostamento sfavorevole di efficienza della manodopera diretta potrebbe insorgere a partire da aree non direttamente controllate dagli stessi, come ad esempio impianti e macchinari difettosi, rotture degli impianti, mancanza di materiali e variazioni dei processi produttivi."*[388]

Variazioni di volume:

Abbiamo visto nelle analisi effettuate in precedenza che i costi fissi specifici sono assegnati a una serie di centri di costo presenti nel processo produttivo. All'interno di questi centri sono svolte una serie di attività con un conseguente consumo di risorse. Anche in questo caso siamo interessati a conoscere due differenti informazioni riguardanti il centro oggetto di analisi. Questa analisi può essere effettuata in tutti i reparti dove, nello svolgimento dell'attività, vi è un utilizzo di fattori produttivi. Premesso che la variazione di prezzo non interessa il centro produttivo perché la leva decisionale non è nel plafond del direttore del centro, possono essere individuate variazioni di efficienza ma anche di volume. Essendo consumati all'interno del centro risorse, esse devono essere utilizzate in maniera ponderata. L'analista procede all'individuazione della variazione dell'efficienza attraverso l'impostazione utilizzata al punto precedente, ossia prendendo in considerazione il costo effettivamente sostenuto, quantificato a standard per depurarne l'effetto prezzo, con il costo standard previsto ma a volume effettivo, ossia "quante risorse dovevano essere consumate per raggiungere il volume produttivo che effettivamente è stato raggiunto". *"[…]Nelle imprese manifatturiere, al fine di agevolare la determinazione di tali scostamenti, venga redatto ex ante il budget flessibile. Obiettivo di tale documento è la determinazione della relazione matematica individuabile fra le varie ipotesi di produzione e i connessi costi totali."*[389]

Costo effettivamente sostenuto in cui i fattori variabili sono valorizzati a prezzi standard	Vs.	**Valore del budget flessibile connesso alla produzione effettivamente realizzata**

[387] BURCH J. G., Contabilità direzionale e controllo di gestione, impatto delle nuove tecnologie, E.G.E.A, Milano, 1997, Pag. 462.
[388] Ibidem. Pag. 464.
[389] AVI. M. S. Gli scostamenti di costo di natura produttiva, Variazioni di prezzo – cost, di efficienza, di volume, di costo fisso speciale produttivo, Contabilità finanza e controllo, n° 7/2006, Pag. 652.

Verificata l'efficienza del centro, occorre anche indagare sulle motivazioni che hanno portato all'attuazione di una produzione diversa, se presente, da quella programmata. Sappiamo come, alle varie attività, vengano assegnati, oltre che i costi variabili, anche i costi fissi specifici e i costi semivariabili. Per le loro caratteristiche vengono "assorbiti" dal processo produttivo secondo il volume produttivo adottato, modificando la loro quota unitaria. *"La variazione di volume si basa sul principio che al crescere del volume il costo fisso unitario diminuisce in quanto il costo totale si ripartisce su di un maggior numero di unità. Mentre per i costi variabili si parla di risparmio nell'uso del fattore, nel caso di costi fissi si parla di loro assorbimento in funzione dei volumi."* [390] *"Se il volume di produzione presenta discrasie rispetto a quanto programmato, sorge pertanto una nuova esigenza informativa connessa alla capacità di assorbimento dei costi fissi del volume di produzione conseguito. Tale necessità conoscitiva viene soddisfatta mediante la determinazione di quella che, unanimemente, viene definita, "variazione di volume."*[391]

Valore del budget flessibile connesso alla produzione effettivamente realizzata	Vs.	**Valore del costo programmato rapportato alla produzione effettivamente realizzata (costo programmato produzione effettiva)**

Il mantenimento di un livello di volume adeguato è difficile da perseguire poiché dipende molto da fattori esterni quali, ad esempio, l'andamento del mercato. Per esempio *"se si verificano difficoltà di collocamento sul mercato, strozzature produttive che imitano la capacità o mancanza di flessibilità nella destinazione delle strutture esistenti, per la lavorazione e/o la commercializzazione, la realizzazione di maggiori rendimenti, attraverso l'espansione dei volumi, risulta bloccata in partenza."* [392] Occorre quindi portare attenzione alle cause di variazione, consapevoli che, alle volte, un miglioramento di questo parametro non è attuabile se non attraverso scelte strategiche di base.

Variazione di costo fisso speciale produttivo:

Anche i costi fissi speciali potrebbero avere una discrepanza tra valore programmato ed effettivo. *"È evidente che, qualora nel costo consuntivo valorizzato a prezzi standard si inserisce*

[390] BERGAMIN BARBATO M., Programmazione e controllo in un ottica strategica, Utet, 1991, Pag. 201.
[391] AVI M. S., Management accounting, Cost analysis, volume 2, EIF-e.Book, 2012, Pag. 229.
[392] BERGAMIN BARBATO M., Programmazione e controllo in un ottica strategica, Utet, 1991, Pag. 203.

a valori effettivi, il delta efficienza, anziché misurare l'utilizzo dei fattori variabili, indicherebbe un dato che, al suo interno, sarebbe influenzato da due distinti fattori:

1. *Efficienza dei fattori produttivi variabili;*
2. *Variazione tra fattori programmati e consuntivi del costo fisso speciale produttivo."*[393]

La formula sarà così composta:

Costo fisso speciale produttivo effettivo	Vs.	**Costo fisso speciale produttivo programmato**

Attraverso questa variazione si riesce ad eliminare il possibile inquinamento delle variazioni di efficienza dei costi fissi specifici all'interno della valutazione della valutazione di efficienza dei costi variabili.

Variazioni di spesa:

La variazione di spesa riguarda i costi fissi non direttamente imputabili ai centri di costo. Definibile anche come scostamento di budget relativo ai costi indiretti fissi di produzione *"coincide con la differenza tra i costi indiretti fissi di produzione previsti a budget e ed i costi indiretti fissi di produzione effettivamente sostenuti."*[394] Oltre che per i costi produttivi, questo confronto può essere attuato anche per i costi generali aziendali.[395]

Costo previsto a budget Vs. Costo effettivamente sostenuto

In questo caso non è possibile esprimere un giudizio a priori sulla differenza riscontrata, in quanto una spesa maggiore o minore rispetto a quanto preventivato in via di programmazione non è necessariamente sinonimo di efficienza produttiva. Proponiamo qui l'esempio proposto

[393] AVI. M. S. Gli scostamenti di costo di natura produttiva, Variazioni di prezzo – cost, di efficienza, di volume, di costo fisso speciale produttivo, Contabilità finanza e controllo, n° 7/2006, Pag. 633.
[394] BURCH J. G., Contabilità direzionale e controllo di gestione, impatto delle nuove tecnologie, E.G.E.A. Milano, 1997, Pag. 466.
[395] Cfr. AVI M. S., Management accounting, Cost analysis, volume 2, EIF-e.Book, 2012, Pag. 239.

da Avi M. S. nella sua opera per comprendere meglio questo punto: *"Si pensi ad esempio al caso in cui al direttore amministrativo venga attribuito uno stipendio inferiore a quello programmato e che o stesso dirigente si rilevi una persona totalmente incompetente ed incapace di risolvere qualsivoglia problema di natura amministrativa – contabile. In tale situazione, il "risparmio" evidenziato da una variazione di spesa positiva non rappresenta certo un elemento su cui si possa basare per esprimere giudizi circa la conduzione del centro oggetto di attenzione."*[396] Occorre quindi analizzare la variazione con approccio critico, individuando le motivazioni che hanno portato a tale scostamento.

5.4.2.2 Analisi degli scostamenti dei ricavi

Gli scostamenti di ricavo possono riguardare variazioni di mix, di volume e di prezzo.

La formula d'identificazione della variazione di prezzo si presenta opposta rispetto a quella dei costi, in quanto, qualora si riesca a vendere il prodotto a un prezzo più alto rispetto a quanto programmato, si ha un impatto positivo sulla redditività aziendale.

(Prezzo effettivo – Prezzo standard) * quantità effettiva* mix eff.

"La responsabilità di tale variazione spetta a chi gestisce la variabile "fissazione del prezzo" e le soluzioni organizzative possono essere assai diverse da un'azienda all'altra."[397]

Per quanto riguarda invece gli scostamenti di mix e di volume occorre adottare un approccio diverso. Erroneamente, si potrebbe pensare che, a livello generale, un migliore fatturato all'interno dell'azienda comporti necessariamente un risultato più elevato, ma non è detto. Un prodotto che genera ricavi elevati non può non determinare margini elevati. Ogni prodotto, infatti, in base ai costi variabili, ha un margine di contribuzione, ossia un valore che identifica la capacità dello stesso di contribuire alla copertura dapprima ai propri costi fissi specifici e poi ai costi fissi comuni. Appare chiaro che una variazione di mix o di volume generante crescenti ricavi ma associata ad un margine di contribuzione totale inferiore, non abbia un impatto positivo sulla redditività totale dell'attività aziendale. Obiettivo del controller è di individuare l'impatto che ha avuto un cambiamento del volume di vendita e del mix rispetto ai valori pro-

[396] Ibidem, Pag. 240.
[397] BERGAMIN BARBATO M., Programmazione e controllo in un ottica strategica, Utet, 1991, Pag. 208.

grammati. Come individuare questa variabile? "*Il fatturato di budget, confrontato con il consuntivo, ed espressi entrambi a prezzi standard, daranno una variazione mista che potrà essere scomposta in variazione di volume e variazione di mix, attraverso l'interposizione di un budget flessibile dove il mix sia quello standard."*[398]

Proponiamo di seguito uno schema esemplificativo che riassume il procedimento di analisi delle variazioni di prezzo, volume e mix.[399]

Voci contabili	Valori effettivi 1. Prezzi effettivi 2. Mix effettivo 3. Volume di vendita effettivo	1. Prezzi std. 2. Mix effettivo 3. Volume di vendita effettivo	1. Prezzi std. 2. Mix std. 3. Volume di vendita effettivo	Valori di budget 1. Prezzi std. 2. Mix std. 3. Volume di vendita programmato
Fatturato	17.730	23.080	23.080	22.880
Costi variabili totali	9.730	9.730		9.660
Margine di contrib. I livello	8.000	13.350	13.336	13.220
Margine di contrib percentuale	45.12%		57.78%	
		Variazione prezzo ricavo: -5.350	**Variazione di mix: +14**	**Variazione di volume: +116**

Analizzando punto per punto vediamo che, confrontando la seconda colonna con i valori effettivi, l'unico elemento che varia è il prezzo, come nella formula proposta in precedenza ed in questo modo, mantenendo mix effettivo e volume effettivo, si analizza l'impatto della variazione di prezzo. In questo caso abbiamo un impatto negativo di 5350. Per analizzare la variazione di mix, è stato indicato in precedenza come debba essere presa in considerazione la variazione del valore totale del margine di contribuzione. In questo caso, per analizzare la variazione, si contrappongono i dati standard a quelli effettivi concernenti il mix. *"Il calcolo del margine di contribuzione di primo livello mix standard viene effettuato mantenendo il fatturato della colonna precedete (in quanto prezzi e volumi rimangono invariati) e applicando a*

[398] Ibidem, Pag. 208.

[399] Esempio e dati presi da AVI M. S., Management accounting, Cost analysis, volume 2, EIF-e.Book, 2012, Pag. 245. Schema logico presente anche in BERGAMIN BARBATO M., Programmazione e controllo in un ottica strategica, Utet, 1991, Pag. 209.

tale valore la percentuale che individua il margine percentuale determinato in sede programmata."[400]

Infine per analizzare la variazione di volume, mantenendo prezzi e mix a valori standard, si confrontano volume effettivo e volume programmato.

Quest'analisi ci permette di identificare tutte le cause che possono impattare sulle decisioni di vendita dell'azienda. Esse devono essere fornite ai responsabili di riferimento per analizzare come le loro politiche abbiano inciso sui risultati e com'è opportuno adattare le strategie per gli esercizi futuri.

5.5 L'activity based management.

Il percorso logico di questo approfondimento è partito dalla configurazione del costo di prodotto come elemento informativo importante per le scelte manageriali, individuando varie modalità di calcolo che il manager ha a disposizione, per poi passare all'analisi di come questi prodotti sono creati, ossia l'insieme delle attività che devono essere attuate per il completamento del processo produttivo ed, infine, sono stati analizzati alcuni strumenti che permettono di verificare se gli obiettivi che il manager si è proposto siano o meno stati raggiunti e se siano presenti delle inefficienze produttive. Il tutto creando una mappa delle responsabilità in grado di individuare le persone che possono agire per migliorare il processo produttivo aziendale e, contestualmente, aumentarne i profitti. Questo capitolo si avvicina verso le scelte strategiche che l'imprenditore può adottare avvalendosi della contabilità analitica.

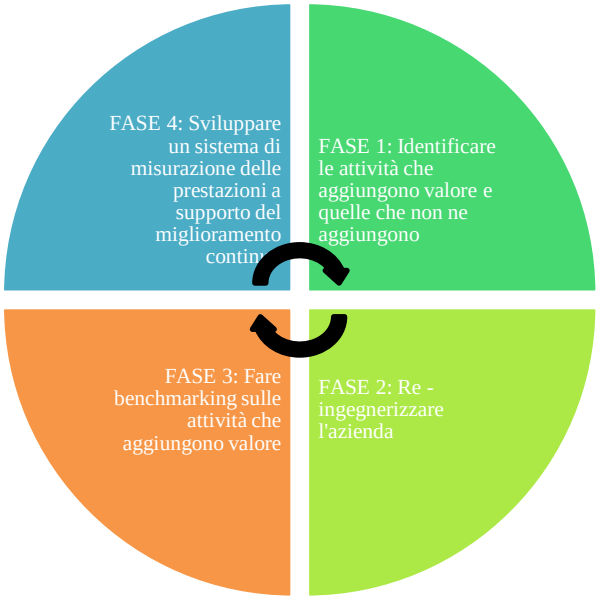
L'activity based management è *"il processo di comprensione, reingegnerizzazione, misurazione e presa di decisioni riguardo le attività, al fine di incamminare l'impresa lungo il sentiero del miglioramento continuo e dell'eccellenza"*[401] *"Mentre l'ABC misura il consumo di risorse rispetto ad oggetti di costo mediante cost drivers tendenzialmente causali, la "gestione basata sulle attività" (ABM) costituisce un sistema di controllo direzionale che individua nelle "attività" e nei processi aziendali i nuclei su cui esplicare l'azione manageriale per migliorare l'efficacia e l'efficienza della combinazione produttiva, finalizzata ad accrescere il valore ricevuto dal cliente e la redditività dell'impresa."*[402]

[400] AVI M. S., Management accounting, Cost analysis, volume 2, EIF-e.Book, 2012, Pag. 244.
[401] BURCH J. G., Contabilità direzionale e controllo di gestione, impatto delle nuove tecnologie, E.G.E.A., Milano, 1997, Pag. 681.
[402] CINQUINI L., Strumenti per l'analisi dei costi, Percorsi di Cost Management, vol. 3, G. Giappichelli editore, Torino, 2003, Pag. 49.

"Managers using ABM, however, would observe that expending in general is a non-value-added activity. Rather than just counting up all the costs, a manager would do better to make the production process faster and more predictable so that expediting become unnecessary"[403]A parere di chi scrive questo strumento può essere strategico seppur costoso, in quanto la dispersione di valore, affinché venga eliminate, deve dapprima essere monitorata. Questo strumento permette il raggiungimento di questo obiettivo.

In periodi di crisi come quello che le imprese internazionali, ed in particolare quelle europee stanno passando, individua una necessità di riduzione dei costi non strategici. *"[…] Le imprese fronteggiano questa recessione agendo sui costi al fine di dare una continuità alla remunerazione del proprio business contestualmente alla flessione del proprio fatturato. Per affrontare questa sfida una delle soluzioni è sicuramente l'introduzione di azioni gestionali e manageriali volte a consentire una riduzione dei costi operativi e non strategici. A questa soluzione tattica sarà poi opportuno dare seguito ad una più organica che vada ad incidere sui livelli di produttività,, con l'eliminazione delle diseconomie ed inefficienze, oltre ad introdurre azioni d'innovamento tese al cambiamento del contesto aziendale."*[404] L'ABM potrebbe essere il giusto strumento per eliminare i costi che non generano valore per l'attività produttiva.

[403] BILLINGTON J. The ABC's of ABC: Activity-Based Costing and Management, Harvard Management Updates, May 1999. Pag. 8.
[404] MASECCHIA M., Ridurre i costi non strategici: una leva per migliorare il margine, Amministrazione e Finanza, n° 10/2011, Pag. 48.



Le quattro fasi continue dell'Activity-based management.[405]

FASE 1: Identificare le attività che aggiungono valore e quelle che non ne aggiungono:

Denominato anche Process Value Analysis, *"si tratta di una metodologia per ridurre i costi e migliorare i processi per mezzo di identificazione delle attività che non aggiungono valore per il cliente finale."*[406] Per raggiungere quest'obiettivo occorre riallocare le risorse in maniera da incrementarne la produttività. Bisogna quindi eliminare o ridurre al minimo le attività che non creano valore, potenziare le attività che ne creano e trasferire le risorse lasciate libere dalle attività non-value added a quelle che invece creano valore.

Le attività che non creano valore rappresentano sprechi di risorse. *"Queste attività possono essere ridotte o eliminate senza diminuire la capacità dell'impresa di competere e di soddisfare le richieste dei clienti."*[407] La classificazione delle attività in "valorizzanti" o meno dipende sostanzialmente dalla risposta ad una domanda: "*l'eliminazione di questa attività comporterebbe una qualsivoglia sottrazione alla soddisfazione del cliente con il prodotto? […] Più correttamente, tuttavia, tra le attività a VA occorre comprendere anche quelle che, pur non aggiungendo direttamente valore per il cliente, sono comunque indispensabili all'azienda*

[405] BURCH J. G., Contabilità direzionale e controllo di gestione, impatto delle nuove tecnologie, E.G.E.A., Milano, 1997, Pag. 683.
[406] CINQUINI L., Strumenti per l'analisi dei costi, Percorsi di Cost Management, vol. 3, G. Giappichelli editore, Torino, 2003, Pag. 53.
[407] BURCH J. G., Contabilità direzionale e controllo di gestione, impatto delle nuove tecnologie, E.G.E.A., Milano, 1997, Pag. 684.

nel suo complesso (ad esempio il controllo della solvibilità, il lavoro dell'ufficio paghe, ecc.); in tal caso il valore delle attività è quello percepito dal "cliente interno".[408]

FASE 2: Reingegnerizzare l'azienda:

"Dal punto di vista delle attività, la reeingeneering consiste nella riprogettazione del modo in cui il lavoro viene eseguito attraverso le attività. Poiché le attività sono ciò che un'organizzazione fa, per reingegnerizzare l'organizzazione devono essere reigegnerizzate le attività."[409]

Occorre andare alla radice dell'origine dei costi nelle varie attività. Come detto prima, potrebbero esserci delle attività che, pur non creando valore aggiunto, sono indispensabili per il funzionamento del processo produttivo. In questo caso occorre cercare di aumentare il più possibile l'efficienza.

FASE 3: Fare benchmarking sulle attività che aggiungono valore:

La fase precedente prevede una riorganizzazione del processo produttivo, includendo solamente le attività che aggiungono valore o indispensabili per lo svolgimento dell'attività d'impresa. Il fatto che un'attività crei valore aggiunto e sia inserita nella nuova riorganizzazione delle attività aziendali non implica che essa operi in modo efficiente. La terza fase dell'Activity-based management comprende il confronto tra attività interne e attività di altre aziende, per verificare se viene svolta con standard di efficienza adeguati. Il confronto è effettuato sia con le aziende concorrenti sia con quelle al di fuori del settore di appartenenza. Il confronto prevede quindi l'identificazione di un'azienda di riferimento con cui comparare le performance di attività. Questa necessità comparativa fa emergere un'esigenza informativa interna, che identifichi come noi svolgiamo le attività, ed una esterna, ossia come l'azienda di riferimento opera. Per concludere occorre individuare in che modo possono essere raggiunti standard operativi simili a quelli dell'azienda di riferimento o addirittura in che modo superare suddetti parametri.

[408] CINQUINI L., Strumenti per l'analisi dei costi, Percorsi di Cost Management, vol. 3, G. Giappichelli editore, Torino, 2003, Pag. 54.
[409] BURCH J. G., Contabilità direzionale e controllo di gestione, impatto delle nuove tecnologie, E.G.E.A., Milano, 1997, Pag. 686.

FASE 4: Sviluppare un sistema di misurazione delle prestazioni a supporto del miglioramento continuo:

Al fine di completare il processo di ABM occorre individuare un sistema di misurazione delle performance che però non sia indirizzato alla punizione del responsabile ma al miglioramento continuo del processo produttivo.

"I parametri di performance delle attività e dei processi sono quindi misure quantitative in grado di rappresentare le modalità di svolgimento e i risultati di un'attività o di un processo; esse sono relative a dimensioni critiche di funzionamento quali l'efficienza, il tempo e la qualità."[410] Gli aspetti che assumono rilevanza nel processo di controllo riguardano la qualità, dove parametri di riferimento possono riguardare difetti, frequenze di riduzione del processo produttivo, percentuale di prodotti finiti da rilavorare, ecc; le scorte, dove si analizza la quantità di risorse che vengono mantenute all'interno dell'impresa; la produttività, intesa come rapporto tra output e input; La flessibilità; le capacità del fattore lavoro; l'innovazione.[411]

"L'unico modo per migliorare in modo continuo è quello di misurare continuamente le attività che aggiungono valore ed i fattori critici di successo dell'impresa. Con le misurazioni di performance ci si assicura che in una attività il lavoro sia svolta e che i risultati vengano conseguiti. Le misure di performance sono i meccanismi che permettono di determinare o di calcolare le modalità di esecuzione o i risultati delle attività."[412]

5.5.1 La contabilità analitica come strumento a supporto delle decisioni strategiche

Una frase di Simona Franzoni recita: *"Il successo aziendale trova determinanti prime nella qualità delle decisioni e nella capacità di sviluppo coerente e continuo delle relazioni tra decisioni e tra queste e le azioni."*[413] Affinché le decisioni siano le migliori per il raggiungimento degli obiettivi a breve e medio - lungo termine, occorre che il processo di pianificazione strategica sia supportato da strumenti adatti. In questo lavoro stiamo esaminando tutti gli strumenti a disposizione, in un'ottica integrata, e anche la contabilità analitica fornisce

[410] CINQUINI L., Strumenti per l'analisi dei costi, Percorsi di Cost Management, vol. 3, G. Giappichelli editore, Torino, 2003, Pag. 61.
[411] Cfr. Ibidem.
[412] BURCH J. G., Contabilità direzionale e controllo di gestione, impatto delle nuove tecnologie, E.G.E.A., Milano, 1997, Pag. 696.
[413] SALVIONI M. D., GANDINI G., L'analisi dei costi nella governance aziendale, FrancoAngeli, Milano, 2011, Pag. 249.

informazioni che, oltre a monitorare eventuali inefficienze produttive e programmarne l'attività, permette di prendere decisioni strategiche importanti.

5.6 Il direct costing e i margini di contribuzione

Nei paragrafi precedenti è stata vista la configurazione del costo di prodotto a full costing. È presente anche un metodo alternativo che però, a differenza del primo, alloca al prodotto solo i costi diretti. Questo metodo è il *direct costing*. In questo paragrafo esamineremo come a livello pratico è possibile calcolare i margini di contribuzione, il loro significato e la loro funzione in ottica strategica.

Le decisioni che possono essere prese sono di lungo e breve periodo e, secondo la questione da analizzare, vengono utilizzati strumenti diversi. Le decisioni possono riguardare:

- Decisioni sul dimensionamento della capacità produttiva, volte all'attuazione della massima produzione possibile con tecnologie adeguate;
- Decisioni direzionali che individuano i modi di utilizzo delle risorse a disposizione del management, volti all'utilizzo razionale ed efficiente delle stesse;
- Decisioni operative che riguardano l'esecuzione delle singole attività.[414]

L'orizzonte temporale gioca un ruolo fondamentale sulle tipologie di scelte che vengono intraprese. Il lungo o breve periodo possono determinare una variazione organizzativa considerevole. *"Una decisione che modifica la struttura aziendale ha un effetto destinato a protrarsi nel tempo, perché la struttura non potrà essere riportata alle condizioni iniziali senza sostenere dei costi, mentre le decisioni che non modificano la struttura sono destinate ad esaurirsi rapidamente."*[415] Esse hanno come conseguenza la reversibilità, ossia la capacità di ritornare alla posizione originaria.

La suddivisione dei costi, in quest'ottica, può racchiudersi in due macroclassi:

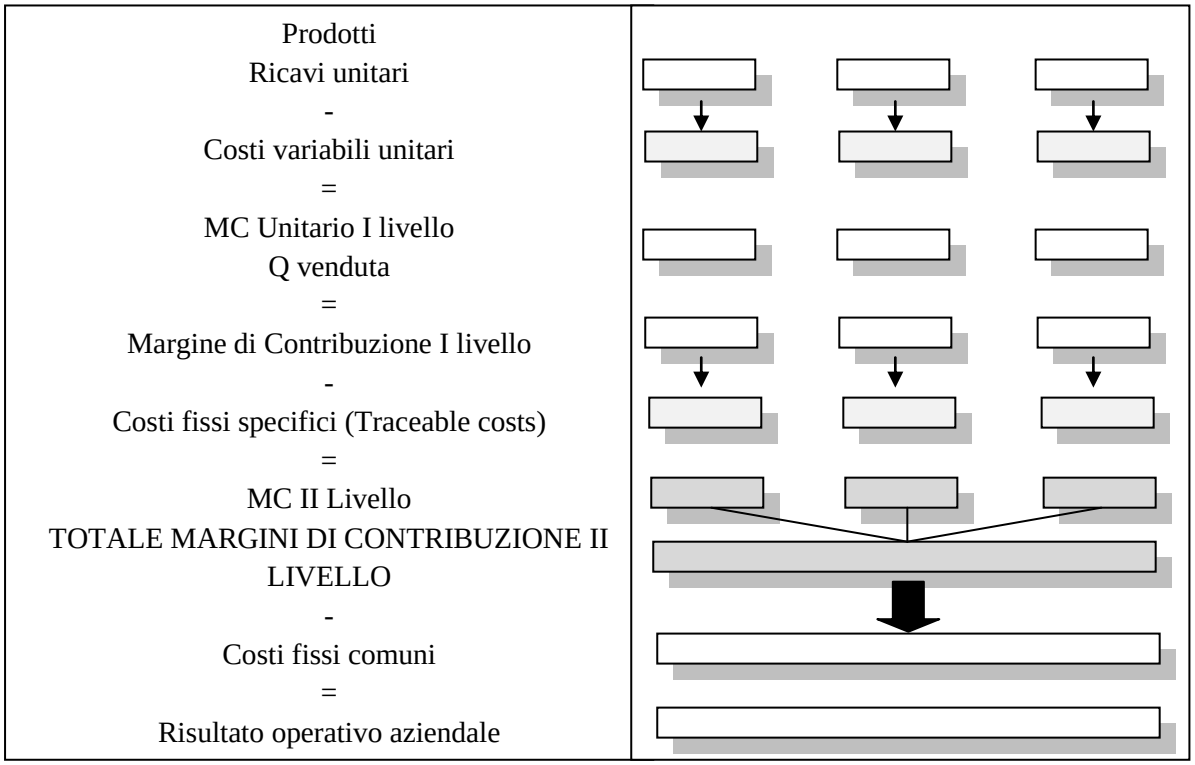
- I costi fissi (o di capacità*) "cioè i costi sostenuti per l'acquisizione delle strutture in grado di garantire una potenzialità di produzione;"* [416]

[414] Cfr. COLLINI P., Analisi dei costi, un approccio orientato alle decisioni, FrancoAngeli., Milano, 2008, Pag. 36.
[415] COLLINI P., Analisi dei costi, un approccio orientato alle decisioni, FrancoAngeli., Milano, 2008, pag. 36.
[416] CINQUINI L., Strumenti per l'analisi dei costi, fondamenti di Cost accounting, vol. 1, G. Giappichelli editore, Torino, 2003, Pag. 145.

- I costi variabili (costi di utilizzo della capacità) *"cioè i costi relativi ai fattori produttivi necessari per ottenere un certo volume di produzione, fattori che non avremmo dovuto acquisire in assenza dell'attività produttiva."*[417]

Seppur una classificazione semplicistica, ci permette di identificare il concetto di margine di contribuzione. *"In un'ottica di breve periodo e nell'ambito di un certo intervallo di tempo, la grandezza economica che è indicativa della variabilità dei risultati è data dal margine di contribuzione, che è appunto la differenza tra ricavi e costi variabili: la sua entità è essenziale per il giudizio di convenienza, in quanto rappresenta la capacità di un certo prodotto di contribuire alla copertura dei costi fissi."*[418]

Un'altra definizione di margine di contribuzione è quella fornita da Collini P. la quale indica come *"Il margine di contribuzione è definito come la differenza tra ricavi variabili e costi variabili. Il ricavo variabile è facilmente identificabile, nel prezzo di vendita. Quindi il margine di contribuzione unitario è dato dalla differenza tra il prezzo di vendita e il costo variabile di produzione e di un dato prodotto."*[419]



[417] Ibidem.
[418] CINQUINI L., Strumenti per l'analisi dei costi, fondamenti di Cost accounting, vol. 1, G. Giappichelli editore, Torino, 2003, Pag. 145.
[419] COLLINI P., Analisi dei costi, un approccio orientato alle decisioni, FrancoAngeli., Milano, 2008, Pag. 53.

Nel capitolo due era stata menzionata come possibile configurazione riclassificatoria del conto economico quella a margine di contribuzione. Simeone M. scrive*: "Tale aggregato, che evidenzia la capacità dell'azienda di sostenere i costi fissi, consente di esprimere un giudizio sul grado di efficienza della struttura aziendale"*[420] *"Affinché l'utilità del calcolo del margine sia massimizzata, è necessario che tale valore venga identificato in riferimento a combinazioni parziali d'impresa. L'interesse di chi determina tali margini deve pertanto essere focalizzato non sull'impresa intesa nella sua interezza, bensì sui singoli prodotti offerti sul mercato, sulle gamme di prodotto, sui singoli reparti aziendali ecc. Ciò significa che l'azienda, a livello contabile, viene divisa in aree rilevanti ai fini decisionali e gestionali in riferimento alle quali vengono determinati i valori differenziali derivanti dalla contrapposizione tra ricavi e costi variabili afferenti a tali "sezioni" di attività."*[421]

La configurazione a *direct costing* prevede l'attribuzione dei soli costi diretti ai vari prodotti mentre, per il calcolo del risultato operativo, sono sottratti in toto i costi fissi comuni, senza fare una ripartizione tra le varie produzioni. *"Non si pone alcuna necessità (per i fini decisionali) di ripartire i costi fissi, in gran parte comuni, tra i diversi prodotti attraverso complessi e potenzialmente ambigui meccanismi di attribuzione: ogni attribuzione sarebbe incongruente con la logica sottostante l'analisi del margine di contribuzione (non c'è infatti, nel breve termine, relazione causale tra l'ammontare dei costi fissi e il volume)."*[422]

Analizziamo ora singolarmente come gli aggregati intermedi possano comunicarci informazioni decisamente importanti per la presa delle decisioni all'interno dell'azienda.

MARGINE DI CONTRIBUZIONE UNITARIO

Ricavo unitario
- Costo variabile unitario
Margine di contribuzione unitario

[420] SIMEONE M., Migliorare i margini operative attraveso un'accurata allocazione dei costi, Amministrazione e finanza n° 2/2006, Pag. 43.
[421] AVI M. S. Margine di reddito connesso alla vendita di beni e/o servizi. Utilizzo delle informazioni quantitative. Contabilità finanza e controllo, n° 2/2006, Pag. 134.
[422] COLLINI P., Analisi dei costi, un approccio orientato alle decisioni, FrancoAngeli, Milano, 2008, Pag. 55.

Il margine di contribuzione è definito unitario qualora l'oggetto di calcolo sia un singolo prodotto.[423]

Questo aggregato ci indica come, unitariamente, il prodotto contribuisce alla copertura dei costi fissi. Potrebbe accadere che il manager sia interessato a conoscere, tra le varie produzioni, quale sia da spingere all'interno del mercato o dove sarebbe opportuno concentrare le risorse. Ad una prima analisi potrebbe sembrare che concentrare le risorse sul prodotto con un margine di contribuzione unitario maggiore possa essere la soluzione più opportuna. Occorre prendere in considerazione però il volume realizzato e venduto di ciascun prodotto in modo da individuare la linea produttiva che, nel suo complesso, riesce a coprire maggior quota dei costi fissi. Potrebbe accadere che un prodotto, pur avendo un margine di contribuzione superiore ad un altro bene, per le caratteristiche o per l'assorbimento dell'offerta da parte del mercato, non si riesca a vendere. In questo caso non contribuirebbe alla copertura dei costi fissi e, strategicamente, bisognerebbe concentrare le risorse sul prodotto con margine di contribuzione minore. Il margine di contribuzione di primo livello assume quindi uno scopo informativo, seppur importante, ma che non può essere impiegato all'interno di una scelta decisionale strategica.

Solo in alcuni casi particolari possiamo prendere decisioni strategiche attraverso il margine di contribuzione unitario, ossia:

- In ipotesi di margine di contribuzione unitario negativo, la vendita di questo prodotto è strategicamente inconveniente in quanto, oltre a non contribuire alla copertura dei costi fissi, genera una perdita ogni qualvolta viene prodotta una unità;
- Qualora l'impresa sia monoprodotto, la conoscenza del margine di contribuzione unitario già dà un segnale di convenienza o meno a concentrare le risorse sulla produzione e vendita di quel prodotto poiché non si individuano alternative alla copertura dei costi fissi ed un margine unitario positivo, anche se esiguo, permette di coprire parte dei costi fissi;
- Qualora le quantità di vendita fossero uguali, la decisione potrebbe essere presa già con il margine di contribuzione unitario.

[423] AVI M. S., Management accounting, Cost analysis, volume 2, EIF-e.Book, 2012, Pag. 86.

MARGINE DI CONTRIBUZIONE DI PRIMO LIVELLO

*Margine di contribuzione unitario **
Quantità di vendita =
MARGINE DI CONTRIBUZIONE I LIVELLO

Per il calcolo del margine di contribuzione di primo livello viene utilizzata la quantità di vendita e non la quantità prodotta in quanto, se l'azienda produce ma non vende, non riesce a coprire i costi fissi.

Le decisioni strategiche che possono essere prese con questo strumento riguardano una serie di scelte produttive di breve termine. Possono essere prese quattro tipi di decisioni: *accettare o non accettare un ordine* in quanto, qualora il margine di contribuzione dell'incremento produttivo risulti positivo, avrebbe un impatto positivo sulla copertura dei costi fissi; *la scelta tra più commesse*, in quanto il livello del margine di contribuzione ci fa capire quale linea produttiva, avendo margine di contribuzione maggiore, riesce a coprire più rapidamente i costi fissi comuni; *la scelta di vendere quantità elevate a prezzi ridotti oppure quantità limitate a prezzi elevati.* Per fare questa comparazione occorre individuare i margini di contribuzione delle varie possibilità di prezzo e quantità scegliendo quella che contribuisce in maniera maggiore*; identificare i mix ottimali di vendita*, ossia il mix che garantisce il margine di contribuzione di primo livello maggiore.[424]

Tutte le decisioni elencate sono a breve termine, dove breve termine identifica, in primo luogo, decisioni che non modificano la struttura aziendale, in quanto non viene variata la capacità produttiva, e in secondo luogo, breve perché possono essere prese decisioni immediate, ossia, nel momento in cui si conosce il dato la scelta può essere effettuata, senza un'approfondita analisi strategica.

Sono presenti due tipi di direct costing, una prima impostazione, denominata direct costing semplice, prende in considerazione soltanto i costi variabili e fissi, tralasciando i costi fissi speciali. Il Direct costing evoluto individua invece due livelli di margine di contribuzione; il primo, denominato lordo, tiene in considerazione soltanto i costi variabili mentre il secondo, denominato margine di contribuzione di secondo livello o semilordo, individua la capacità del prodotto di coprire i costi fissi comuni, al netto dei costi fissi speciali (o specifici).

[424] Cfr. AVI M. S., Management accounting, Cost analysis, volume 2, EIF-e.Book, 2012, Pag. 89.

"Il Direct Costing evoluto trova applicazione nei casi in cui assume rilevanza la definizione di tecnologia produttiva o di mercati (con conseguenze sulle politiche aziendali) tra diversi prodotti; in tal caso risulta più corretto ai fini del giudizio sulla capacità di contribuzione delle linee di prodotto tenere conto della diversa struttura dei costi fissi specifici, che può modificare sostanzialmente il giudizio di convenienza." [425]

MARGINE DI CONTRIBUZIONE DI SECONDO LIVELLO

Margine di contribuzione PRIMO LIVELLO *-COSTI FISSI SPECIALI* ***MARGINE DI CONTRIBUZIONE II LIVELLO***

Il margine di contribuzione di secondo livello include anche i costi fissi specifici nel calcolo. Questa impostazione permette di eseguire delle valutazioni ad un termine medio - lungo in quanto possono modificare in modo permanente e duraturo l'assetto produttivo aziendale. Considerando anche i costi fissi speciali, costi fissi relativi alla produzione che si attua, il margine di contribuzione di secondo livello indaga circa la capacità di una linea produttiva di contribuire alla copertura dei costi fissi comuni. In linea teorica un margine di contribuzione di secondo livello porta ad esprimere giudizi positivi quando esso sia maggiore di zero. *"In presenza di costi fissi non influenzabili, le scelte devono essere orientate a produrre e vendere i volumi che generano il massimo margine di contribuzione così da coprire i costi fissi e generare reddito. Ogni prodotto che fosse in grado di contribuire alla copertura dei costi fissi presentando un margine positivo, darebbe un aiuto alla complessiva copertura dei costi aziendali e quindi alla produzione di reddito. Se questo contributo sia a livello di singolo prodotto adeguato o insufficiente, in sé, non è questione da porsi perché comunque, per quanto poco, una contribuzione positiva è meglio che nulla e i costi fissi non sarebbero comunque in nessuna misura riducibili."*[426]

[425]CINQUINI L., Strumenti per l'analisi dei costi, fondamenti di Cost accounting, vol. 1, G. Giappichelli editore, Torino, 2003, Pag. 150.
[426] COLLINI P., Analisi dei costi, un approccio orientato alle decisioni, FrancoAngeli, Milano, 2008, Pag. 54.

Tuttavia occorre porre particolare attenzione alla scelta che si prende perché bisogna valutare anche il peso strategico che una determinata produzione ha. Potrebbe accadere che una linea produttiva s'identifichi come trainante per l'azienda, un prodotto strategicamente rilevante per il business aziendale che, qualora soppresso, genererebbe conseguenze negative per l'intera redditività aziendale. In questo caso anche se una linea strategica non contribuisce alla copertura dei costi fissi comuni e avesse quindi un margine di contribuzione di secondo livello negativo, la sua produzione non verrebbe soppressa in quanto generante benefici indiretti per tutto il processo produttivo. Va da sè che l'effetto negativo di un margine di contribuzione di secondo livello sia sostenibile solo se le altre linee produttive riescano a garantire un flusso residuo di contribuzione complessivamente superiore a zero, in grado di compensare la parte negativa. Da questa disamina si capisce anche come il margine di contribuzione di secondo livello, a differenza del primo, non permetta la presa di decisioni immediate. Esse devono essere ben analizzate e ponderate. *"È indispensabile un atteggiamento molto prudente qualora le scelte economiche vengano assunte in base ai valori sopra illustrati. A causa delle molteplici implicazioni, le informazioni riguardanti il margine rappresentano solo una minima parte delle conoscenze indispensabili al fine dell'assunzione definitiva di tali decisioni."*[427] L'abbandono di una gamma di prodotti o di una linea produttiva comporta quindi una modifica strutturale, con effetti che si ripercuotono sul medio - lungo termine.

MARGINE DI CONTRIBUZIONE PER FATTORE SCARSO

Qualora l'azienda si trovi a produrre e vendere prodotti con margine di contribuzione positivo, anche se esso è piccolo, deve continuare a produrre e vendere prodotti in modo da coprire più velocemente possibile i costi fissi. Tuttavia la capacità produttiva aziendale può essere limitata e l'azienda potrebbe trovarsi nella situazione di dover effettuare delle scelte su quali prodotti concentrare risorse e convenga vendere la maggiore quantità possibile per incrementare al massimo il profitto o, quantomeno, la massimizzazione della contribuzione alla copertura dei costi fissi. La scelta non può essere fatta per mezzo del margine di contribuzione inteso in senso assoluto o percentuale ma occorre vincolare tale scelta al fattore "scarso" o limitante. *"L'azienda non deve individuare, in questo caso, il prodotto che produce il più alto margine di contribuzione per unità venduta o per unità di fatturato, ma quello che procura il più alto margine di contribuzione per ogni singola unità di fattore scarso utilizzato, o in altre*

[427] AVI M. S., Management accounting, Cost analysis, volume 2, EIF-e.Book, 2012, Pag. 101.

parole, quello che a parità di utilizzo di fattore scarso genera il margine più elevato."[428] La decisione che viene presa è immediata e non modifica la struttura produttiva aziendale. Si riesce ad individuare quali prodotti sacrificare al fine della massimizzazione del profitto aziendale.[429]

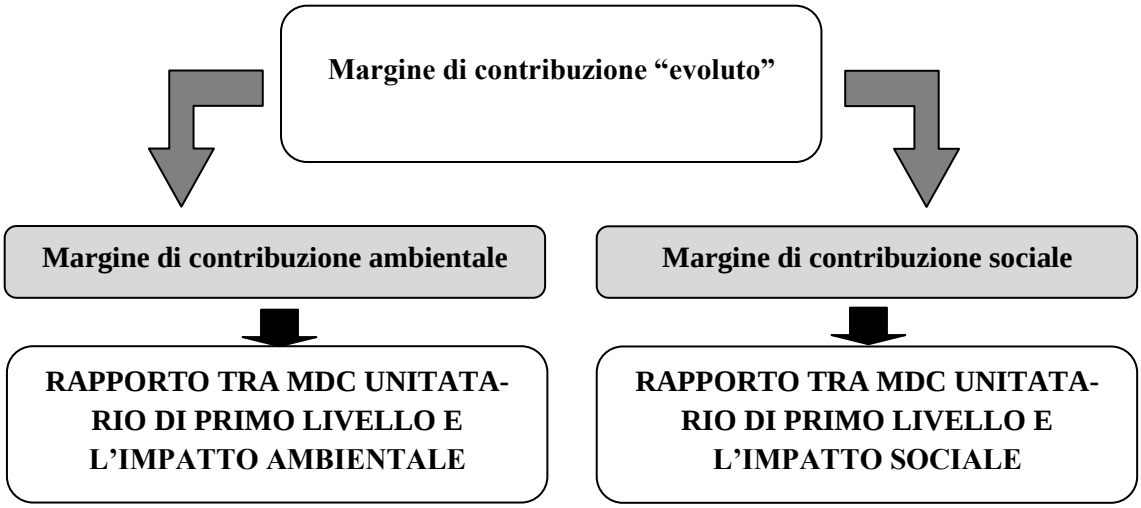
Un ultimo monito si ritiene opportuno segnalare: *"l'efficacia dell'utilizzo del margine di contribuzione presuppone pertanto una corretta individuazione dei costi aziendali prima e dei costi variabili poi. Solo il verificarsi di entrambe le condizioni garantisce la determinazione di un aggregato significativo e, di conseguenza, la diffusione fra i manager di informazioni corrette."*[430] Alle volte il "pressapochismo" viene utilizzato specialmente in presenza di realtà imprenditoriali di limitate dimensioni, che portano ad una configurazione di dati che possono avere effetti distortivi sull'apporto informativo dello strumento.

5.6.1 Il margine di contribuzione ambientale e sociale: verso un margine "di sostenibilità"

Abbiamo visto fino a questo punto come il margine di contribuzione possa essere uno strumento essenziale per la presa delle decisioni strategiche aziendali. *"Ebbene, questo strumento può essere ripensato e declinato in ottica di sostenibilità, coniugando il perseguimento dell'economicità con l'eco-efficienza e la socialità e permettendo dunque al management di assumere decisioni tali da contemperare le diverse logiche sottostanti."*[431]

La combinazione della componente economico finanziaria con quella sociale ed ambientale permette di individuare due tipi di margine di contribuzione:

[428] CINQUINI L., Strumenti per l'analisi dei costi, fondamenti di Cost accounting, vol. 1, G. Giappichelli editore, Torino, 2003, Pag. 58.
[429] Per approfondimenti circa le operazioni pratiche da adottare per il calcolo si rimanda a AVI M. S., Management accounting, Cost analysis, volume 2, EIF-e.Book, 2012, Pag. da 102 a 112.
[430] AVI M. S. Margine di reddito connesso alla vendita di beni e/o servizi. Utilizzo delle informazioni quantitative. Contabilità finanza e controllo, n° 2/2006, Pag. 160.
[431] MIO C. Corporate social responsabilità e sistema di controllo: verso l'integrazione, Milano, 2005, Pag. 109.



"Si tratta, in altri termini, di mettere in relazione la contribuzione economica (ricavi – costi variabili) con l'impatto ambientale e sociale generato da un prodotto o da una linea di prodotti, utilizzando, per il secondo elemento del rapporto, le informazioni fornite dalla contabilità economica e sociale. […] In termini generali questo strumento permette di individuare e privilegiare i prodotti o le linee di prodotti che presentano il margine più elevato, con l'effetto di orientarsi progressivamente verso processi e prodotti che consentano di perseguire contestualmente l'equilibrio economico, ambientale e sociale."[432]

Attraverso questo parametro è possibile individuare, a parità d'impatto ambientale e sociale, quale prodotto è in grado di massimizzare l'aspetto economico e, a parità di risultato economico quale prodotto ha un impatto ambientale/sociale migliore. Molto spesso queste tre leve sono mischiate tra loro. Sarà quindi compito del management individuare quale leva strategicamente debba essere privilegiata.

[432] MIO C. Corporate social responsabilità e sistema di controllo: verso l'integrazione, Milano, 2005, Pag. 109.

5.7 Eliminazione di una linea di produzione e scelte di Make or Buy.

Eliminazione di una linea di produzione

All'interno di questo paragrafo si vogliono brevemente analizzare alcune decisioni che la contabilità analitica permette di prendere al fine di migliorare le performance aziendali.

Una prima decisione che può essere assunta nella fase di analisi strategica riguarda l'eliminazione di una linea produttiva in perdita. *"L'analisi differenziale trova una prima possibilità di applicazione nelle decisioni relative alla convenienza o meno di eliminazione di linee di prodotto che risultano in perdita. A questo scopo, può essere fuorviante ragionare in termini di risultato al netto di tutti i costi specifici della linea, nella misura in cui solamente quelli eliminabili risultano rilevanti per il giudizio di convenienza."*[433] Lo strumento migliore per l'attuazione di questa scelta è il margine di contribuzione. Occorre però analizzare bene l'impatto che hanno i costi fissi specifici sul calcolo. Qualora essi siano eliminabili, il giudizio di convenienza può essere preso con il margine di contribuzione di secondo livello. Il motivo che porta all'utilizzo di questo strumento sta nel fatto che costi variabili e costi fissi specifici cessano nel momento in cui si dismette la linea produttiva. Occorre verificare se attraverso il margine di contribuzione di secondo livello, la linea produttiva che si intende dismettere contribuisca o meno alla copertura dei costi fissi comuni.

Qualora invece i costi fissi specifici si mantenessero vivi nonostante la cessazione della produzione, la valutazione dovrebbe essere fatta attraverso il margine di contribuzione di primo livello; un margine positivo, sinonimo di contribuzione alla copertura dei costi fissi specifici, porterebbe comunque all'emanazione di un giudizio positivo, altrimenti, se negativo, la cessazione della produzione sarebbe inevitabile.

Scelte di make or buy

La contabilità analitica permette anche di valutare alternative produttive interne o esterne. Può accadere che per l'azienda si profili l'ipotesi di esternalizzare la produzione di alcune parti componenti o linee produttive. In tal caso occorre comparare il costo di produzione con il costo di acquisto del fattore produttivo da un soggetto esterno. *"La decisione relativa alla scelta*

[433]CINQUINI L., Strumenti per l'analisi dei costi, fondamenti di Cost accounting, vol. 1, G. Giappichelli editore, 2003, Torino, Pag. 156.

tra l'alternativa di produrre internamente un componente o un semilavorato e quella di acquistarli da un produttore esterno prende il nome di decisione di make-or-buy."[434]

"Tale decisione presenta due aspetti che, se da un lato caratterizzano ogni scelta aziendale, dall'altro assumono in questo contesto, una rilevanza probabilmente maggiore rispetto ad ogni altra decisione. Intendiamo qui riferirci alla coesistenza, pressoché ineliminabili, dell'aspetto strategico e dell'aspetto prettamente economico della operazione di make or buy."[435]

I due aspetti devono essere ben ponderati. Potrebbe accadere che di un determinato prodotto/componente, considerato dal management come di primaria importanza, seppur dal lato economico converrebbe esternalizzarne la produzione, dal lato strategico la produzione viene mantenuta in modo da permettere ai dirigenti di monitorarne attentamente la fase produttiva. *"Molto spesso i manager sono influenzati da aspetti qualitativi quando prendono decisioni di questo tipo. Spesso, le aziende preferiscono produrre internamente i propri prodotti o servizi per poter disporre di un maggior controllo, garantire una migliore qualità, impedire che il proprio know how possa passare ai concorrenti."*[436] In questo caso la convenienza economica viene accantonata a favore di una scelta strategica.

Questo strumento *"dà delle informazioni di natura economica di supporto a decisioni aziendali; si tratta quindi di un contributo che va correttamente inserito all'interno di un sistema di informazioni sia qualitative che quantitative, di cui il management deve disporre per prendere una decisione. Non va pertanto considerato come strumento risolutivo dei problemi decisionali gestionali; fondarsi, anche nelle decisioni di breve periodo, esclusivamente su dati quantitativo monetari e non anche su altre informazioni qualitative relative alla strategia complessiva aziendale, può condurre a scelte che compromettono, nel medio lungo periodo, l'equilibrio economico dell'azienda."*[437]

Sebbene, per quanto riguarda l'aspetto strategico, poco possiamo dire se non ché esso dipende dall'importanza e dalle priorità che il management si pone, alcuni aspetti non prettamente e-

[434] BURCH J. G., Contabilità direzionale e controllo di gestione, impatto delle nuove tecnologie, E.G.E.A., Milano, 1997, Pag. 1199.
[435] AVI M. S., Management accounting, Cost analysis, volume 2, EIF-e.Book, 2012, Pag. 169.
[436] RICCIARDI G., Scelte di "make or buy": fattori di costo influenti, Amministrazione & Finanza, n° 14/2002, Pag. 35.
[437] CINQUINI L., Strumenti per l'analisi dei costi, fondamenti di Cost accounting, vol. 1, G. Giappichelli editore, Torino, 2003, Pag.168.

conomici possono essere valutati per la scelta di esternalizzare o meno una produzione. Riportiamo alcuni esempi:

- *Qualità del componente;*
- *Affidabilità del fornitore;*
- *Capacità tecniche del fornitore;*
- *Forza finanziaria e reputazione del fornitore;*
- *Abilità del fornitore nel celare le informazioni riservate che altrimenti potrebbero essere rilevate ai concorrenti;*
- *L'impatto sul morale dei dipendenti, in caso di riduzione del numero dei dipendenti*
- *Tipo di contratto da sottoscrivere con il fornitore, ad esempio per quel che riguarda la lunghezza del contratto stesso e il numero di unità da acquistare.*

Direttamente o indirettamente questi aspetti possono avere degli impatti economici sulla scelta che il management deve fare.

Dal punto di vista economico la valutazione da fare prevede la comparazione tra i costi emergenti e quelli cessanti. Un errore che potrebbe essere commesso riguarda la valutazione della scelta da prendere in base al confronto tra il prezzo di acquisto (nell'opzione buy) con il costo di prodotto (nel caso make). Occorre tenere in considerazione che non tutti i costi di produzione cessano nel momento della sospensione della produzione. Sono, infatti, presenti costi che la società, indipendentemente dalla scelta che adotta, potrebbero rimanere.

Non è detto che essi siano necessariamente fissi comuni o fissi specifici. Potrebbe accadere che costi variabili, quale la manodopera, restino comunque a carico dell'azienda qualora la produzione venga sospesa perché l'azienda si trovi impossibilitata a riconvertirla in altre produzioni o a disfarsene.[438]

Come deve essere eseguito il calcolo?

Make	***Buy***
COSTI CESSANTI	COSTI SORGENTI

[438] Cfr. AVI M. S., Management accounting, Cost analysis, volume 2, EIF-e.Book, 2012, Pag. 173.

Deve esser fatto un calcolo che individui in modo puntuale costi cessanti e costi sorgenti, si sceglierà l'alternativa a minor costo in quanto economicamente più conveniente.

Qualora l'acquisizione del fattore produttivo all'esterno generi nuove attività, il reddito netto prodotto da queste scelta strategica deve essere preso in considerazione e decurtato dai costi sorgenti dell'alternativa Buy.

5.8 Cost volume profit analysis

Un altro strumento a disposizione del controller è l'analisi costi – volumi – profitti. Nella fase di programmazione aziendale occorre individuare le conseguenze di scelte produttive che s'intendono adottare e lo studio di eventuali politiche produttive che devono essere implementate per il raggiungimento di determinati risultati.

"L'analisi delle relazioni esistenti tra i costi, i volumi e i risultati permette di supportare razionalmente talune decisioni di breve/brevissimo termine, in primo luogo dirette ad approfondire le potenzialità e le criticità della gestione caratteristica in relazione alla capacità produttiva durevole esistente."[439]

Attraverso questo strumento è possibile determinare *"il volume di produzione in corrispondenza del quale i ricavi totali eguagliano i costi totali; il volume di produzione necessario all'ottenimento di predefiniti livelli di profitto; gli effetti sul reddito operativo conseguenti al variare dei prezzi di vendita, dei costi variabili o dei costi fissi; il margine di sicurezza, ossia il grado di rischio connesso alla possibile contrazione del fatturato programmato*."[440]

Alla base dell'analisi costi volumi profitti devono essere messe delle condizioni, ossia:

1. *"Total costs can be divided into a fixed component and a component that is variable with respect to the level of output*
2. *The behaviour of total revenues and total costs is linear (straight-line) in relation to output units within the relevant range.*
3. *The unit selling price, unit variable costs and fixed costs are known and are constant;*
4. *The analysis either covers a single products or assumes that the proportion of different products when multiple products are sold will remain constant as the level of total units sold change;*
5. *All revenue and costs can be added and compared without taking into account the time value money.*

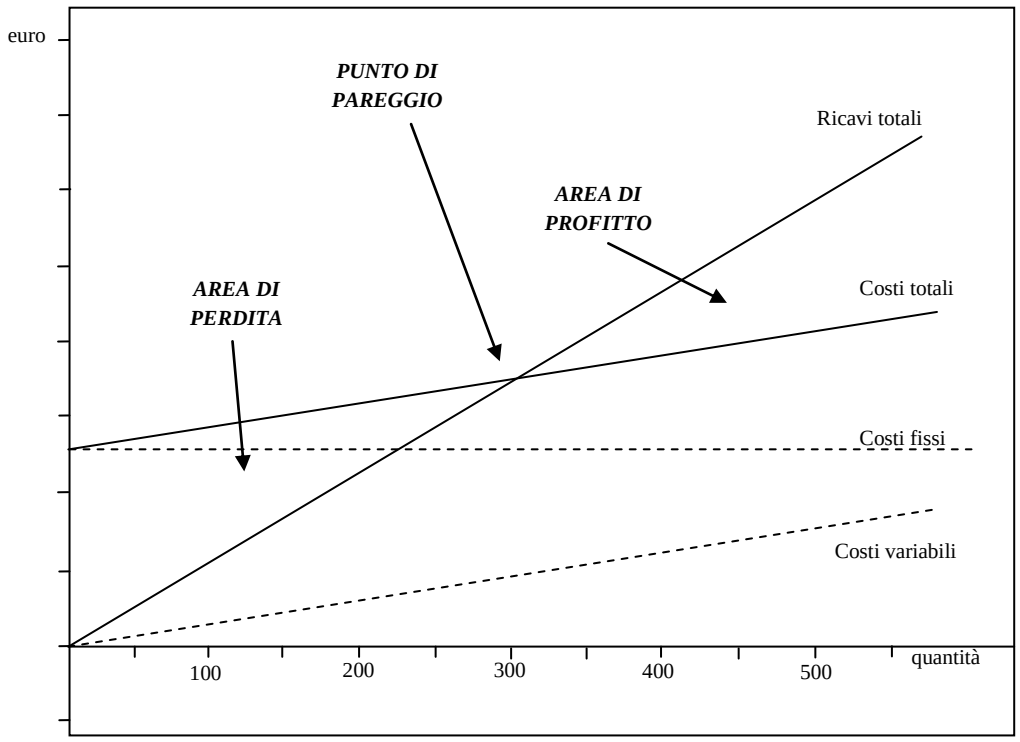
[439] SALVIONI M. D., GANDINI G., L'analisi dei costi nella governance aziendale, FrancoAngeli, Milano, 2011, Pag. 328.
[440] Ibidem.

6. *Change in the level of revenues and costs arise only because of changes in the number of products units produced and sold. The number of output units is the only revenue and costs driver.''*[441]

Le condizioni poste sono certamente molto semplificative e, se confrontate con la realtà aziendale, esse potrebbero trovare scarsa applicabilità. Tuttavia il modello può generare risultati importanti per capire come la redditività aziendale si comporta.

Dal punto di vista strategico potrebbe essere interessante sapere quanto occorre vendere affinché si possa raggiungere quantomeno un pareggio.

Il modello prevede la creazione di un'equazione dei profitti che permette di trovare il punto di equilibrio. Analizziamo ora il grafico per capire il funzionamento del modello:



Nel grafico possiamo osservare che:

- I costi fissi sono rappresentati dalla semiretta parallela all'asse delle ascisse. Nell'intervallo di rilevanza è noto che i costi fissi non si modificano al variare delle quantità;

[441] BHIMANI A., HORNGREN T. C., DATAR M. S., FOREST G., Management and cost accounting, fourth edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, 2008, Pag. 242.

- I costi variabili sono rappresentati dalla semiretta che ha origine nell'intersezione degli assi ed ha pendenza pari al costo variabile unitario;
- I costi totali sono dati dalla somma dei costi variabili e dei costi fissi;
- I ricavi totali sono dati dalla retta partente da zero e come coefficiente angolare il prezzo unitario.[442]

La parte del grafico dove i costi totali superano i ricavi totali, individua l'area di perdita, dove costi totali e ricavi totali coincidono abbiamo il punto di pareggio mentre oltre, dove i ricavi totali superano i costi totali, abbiamo un'area di profitto.

"L'analisi C-V-R consente, come prima informazione, di quantificare il volume di attività necessario per conseguire l'uguaglianza tra ricavi e costi, ossia il punto di pareggio tra ricavi totali e costi totali (breakeven point)."[443] Il punto di pareggio ha una valenza informativa importante perché individua la quantità o il fatturato oltre il quale l'azienda inizia a conseguire un margine. La formula matematica per il calcolo del punto di pareggio viene ricavata dall'uguaglianza tra i costi e ricavi. La formula è la seguente:

$$Q^* = \frac{\text{Costi fissi}}{\text{Prezzo} - \text{Costo variabile}}$$

Dal punto di vista grafico il punto di pareggio può essere individuato nell'intersezione tra la retta dei ricavi totali e quella dei costi totali.

Questo strumento può essere utilizzato anche nel caso in cui il management sia intenzionato a conoscere quale volume di vendita riesce a garantire un determinato risultato. Per far ciò è sufficiente considerare nel calcolo, oltre alla copertura dei costi fissi, anche il risultato che si vuole raggiungere. In questo caso il margine di contribuzione unitario (denominatore della formula), oltre a dover coprire i costi fissi comuni dovrà permettere il conseguimento del risultato. Questo processo di calcolo è denominato anche analisi dello scenario o analisi what-if?. *"L'analisi costi-volumi-risultati non è finalizzata esclusivamente alla determinazione*

[442] Cfr. SALVIONI M. D., GANDINI G., L'analisi dei costi nella governance aziendale, FrancoAngeli, Milano, 2011, Pag. 332.
[443] CINQUINI L., Strumenti per l'analisi dei costi, fondamenti di Cost accounting, vol. 1, G. Giappichelli editore, Torino, 2003, Pag. 44.

della quantità del fatturato di pareggio, bensì si presta quale modello utile per compiere immediate analisi di scenario o di sensibilità (what-if analysis), prevedendo e interpretando gli effetti su talune variabili al modificarsi di altre."[444]

Qualora si preveda un utile obiettivo, occorre prendere in considerazione anche le imposte sul reddito. *"La considerazione delle imposte sul reddito modifica i termini del problema, in quanto occorrerà impostare un utile obiettivo al lordo delle imposte, determinato a partire da un utile obiettivo al netto delle imposte che consideri la presenza dell'imposizione basata su un'aliquota fiscale."*

L'utilizzo del Bep può essere applicato anche all'ambito dell'analisi di bilancio. Essa pone come obiettivo di profitto il reddito operativo, si utilizzano i valori globali di costo, distinguendo i costi fissi da quelli variabili.*"La break even analysis (applicata al bilancio d'esercizio) si pone quindi l'obiettivo – iniziale – di stabilire quale sia il livello minimo di ricavi necessario per coprire integralmente i costi di produzione; ricerca, cioè, i ricavi di equilibrio, definiti, appunto, come il livello di ricavi ai quali, coperti i costi, il reddito operativo sia nulla."*[445]

Qualora siano considerate anche le imposte, la formula diventa:

RICAVI OBIETTIVO DI VENDITA= COSTI FISSI/[INDICE CM-(PERCENTUALE PROFITTO/(1-ALIQUOTA FISCALE))]

L'analisi del BEP, se eseguita su una sola categoria di prodotti, riscuote un'applicabilità assai limitata. Sono, infatti, poche le aziende monoprodotto rispetto al contesto di riferimento. Proviamo ora ad individuare come applicare la logica CVR a situazioni caratterizzate da un mix di vendita e dalle imposte sul reddito.

"Il mix di vendita è la distribuzione relativa delle vendite tra i vari prodotti venduti da una impresa"[446] Per fare questo calcolo occorre determinare il prezzo di vendita medio ponderato, valutato in base alle percentuali di vendita del mix produttivo, ed il costo variabile medio ponderato. Una volta individuati questi dati è possibile trovare il BEP complessivo. La quanti-

[444] SALVIONI M. D., GANDINI G., L'analisi dei costi nella governance aziendale, FrancoAngeli, Milano, 2011, Pag. 335.
[445] MELLA P. Indici di Bilancio, logica e procedura dell'analisi, Pirola editore, Milano, 1994, Pag. 229.
[446] BURCH J. G., Contabilità direzionale e controllo di gestione, impatto delle nuove tecnologie, E.G.E.A., Milano, 1997, Pag. 1143.

tà trovata andrà poi suddivisa tra i vari prodotti in base alle percentuali di vendita utilizzate per ponderare i prezzi.[447]

Il sistema di analisi C-V-R presenta tuttavia limiti evidenti. Essi possono essere così riassunti:

1. *"È riferita al breve periodo, data l'ipotesi di costanza di determinati costi;*
2. *È statica, nel senso che ipotizza l'invarianza di costi variabili unitari e prezzi che pure, anche nel breve periodo, possono essere soggetti a cambiamenti per motivi connessi alla scala di produzione e di fluttuazione stagionali del livello di attività o all'elasticità della domanda e a politiche di sconti differenziati;*
3. *Non viene considerato il problema della presenza delle scorte all'interno dell'azienda; il che significa ipotizzare che rimanenze iniziali e finali coincidano nel valore o che tutta la produzione del periodo di riferimento sia venduta;*
4. *Il volume di produzione è considerato l'unico driver dei costi rilevante;*
5. *Anche con questa limitazione la distinzione tra costi fissi e costi variabili non è così semplice come può sembrare; le incertezze nella definizione della costanza e della variabilità dei costi rispetto al volume di produzione sono molteplici e possono ingenerare errori di valutazione."*[448]

All'interno di questa breve descrizione l'obiettivo che ci si è posti è stato quello di segnalare la presenza dello strumento e la sua funzione generale. Per approfondimenti e analisi critiche si rimanda ad altri testi specifici.

[447] Cfr. BURCH J. G., Contabilità direzionale e controllo di gestione, impatto delle nuove tecnologie, E.G.E.A. Milano, 1997, Pag. 1143.
[448] CINQUINI L., Strumenti per l'analisi dei costi, fondamenti di Cost accounting, vol. 1, G. Giappichelli editore, Torino, 2003, Pag. 65.

5.9 La pianificazione strategica e il master budget

Il processo di formazione della strategia aziendale si tramuta in programmazione lineare attraverso la creazione di report previsionali chiamati budget. *"Il budget non è altro che una espressione quantitativa di un piano futuro d'azione da parte del management."*[449] Il primo step logico riguarda la creazione della strategia e *"una volta che un'impresa ha sviluppato un piano strategico, il passo successivo consiste nel tradurre questo piano in appositi budget di breve e di lungo termine finalizzati all'implementazione."*[450]

Perché utilizzare il budget e perché è uno strumento fondamentale?

"Il budget generale d'impresa rappresenta ancor oggi il parametro-obiettivo per eccellenza in quanto:

- *Si riferisce all'intero sistema azienda;*
- *Costituisce la sintesi dei singoli sub obiettivi parziali garantendone la compatibilità attraverso il soddisfacimento dell'equazione di bilancio;*
- *Realizza il bilanciamento tra efficacia ed efficienza in quanto lega i risultati economico-finanziari attesi alle risorse necessarie per ottenerli, nel rispetto delle condizioni suddette;*
- *È di facile comprensione perché espresso in termini quantitativo – monetari."*[451]

"L'esigenza di razionalizzare lo sviluppo delle condizioni di economicità, di efficacia e di efficienza gestionale richiede all'azienda la formulazione del budget intesa come espressione di orientamento comportamentale e di stimolo per una coerente e continua ricerca di ottimizzazione delle modalità di raggiungimento degli obiettivi sperati."[452]

Esso s'inquadra in un contesto di pianificazione strategica che si articola in diverse fasi, riassumibili come segue:

- *"FASE 1 – definire la missione d'impresa, preparando un enunciato formale della missione stessa.*

[449] RICCIARDI G., Piani di vendita e produzione: elaborare budget a "cascata", Amministrazione & Finanza, n° 17/2002, Pag. 41.
[450] BURCH J. G., Contabilità direzionale e controllo di gestione, impatto delle nuove tecnologie, E.G.E.A. Milano, 1997, Pag. 1058.
[451] BERGAMIN BARBATO M., Programmazione e controllo in un ottica strategica, Utet, 1991, Pag. 323.
[452] SALVIONI M. D., GANDINI G., L'analisi dei costi nella governance aziendale, FrancoAngeli, Milano, 2011, Pag. 387.

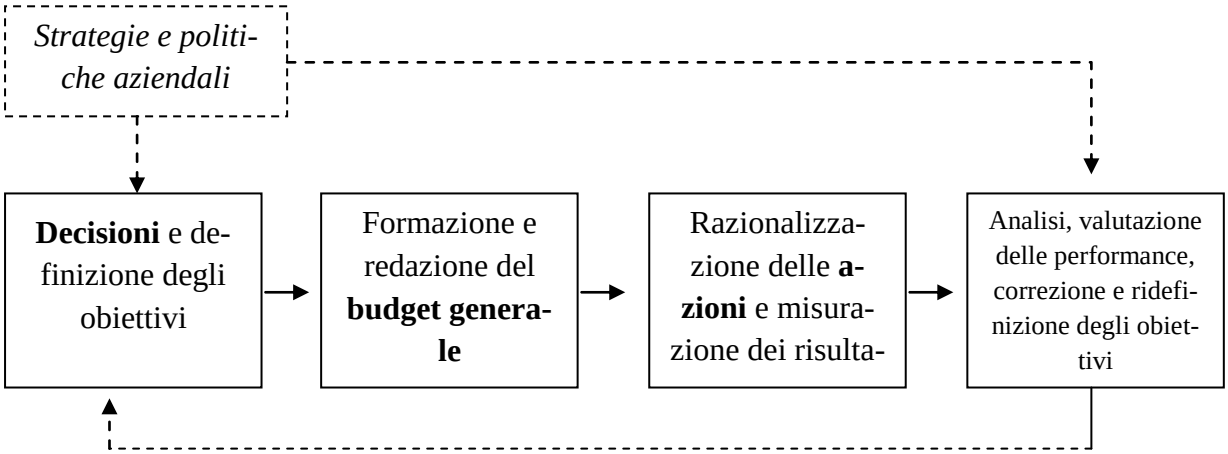
- *FASE 2 – Stabilire gli obiettivi che se raggiunti dovrebbero soddisfare la missione stabilita;*
- *FASE 3 - Definire gli obiettivi operativi per il periodo cui si riferisce il master budget;*
- *FASE 4 – Analizzare sia l'ambiente esterno che quello interno;*
- *FASE 5 – Determinare le strategie (azioni) che permettano di sfruttare le opportunità esterne ed i punti di forza dell'impresa, e di superare le minacce esterne e le debolezze aziendali;*
- *FASE 6 – Misurare i risultati ottenuti confrontandoli con le strategie pianificate".*[453]

Questo strumento può quindi collocarsi su due livelli. Un primo che permette l'identificazione dei piani d'azione che i dipendenti sono tenuti a seguire ed un secondo volto al monitoraggio dei centri di responsabilità.

Per assolvere la prima funzione, occorre identificare dei precisi piani d'azione che derivano dalla combinazione tra la strategia e la pianificazione budgetaria dove *"programmare significa esplicitare una volontà fattuale che, sulla base delle condizioni operative interne e delle previste situazioni esterne, ponga l'azienda in condizione di coordinare efficacemente ed efficientemente le prime intervenendo sulle seconde modificandole nei limiti del consentito."*[454]

La seconda funzione si pone l'obiettivo di monitorare il processo produttivo e, affiancato all'analisi degli scostamenti, di individuare il raggiungimento degli obiettivi. Possiamo riassumere il tutto in uno schema.

[453] BURCH J. G., Contabilità direzionale e controllo di gestione, impatto delle nuove tecnologie, E.G.E.A., Milano, 1997, Pag. 1058.
[454] BERGAMIN BARBATO M., Programmazione e controllo in un ottica strategica, Utet, 1991, Pag. 352.



Processo decisionale e formalizzazione del budget.[455]

All'interno di questo capitolo si vogliono solamente analizzare le parti di tale strumento e il percorso logico che sta dietro alla creazione del master budget. Per quanto riguarda la parte di creazione della strategia aziendale e definizione degli obiettivi aziendali si rimanda a testi specifici.

5.9.1 Budget necessari per la creazione del conto economico e stato patrimoniale previsionale

In questo paragrafo verrà analizzato come l'utilizzo dei budget permettano di arrivare alla creazione del Conto Economico e dello Stato Patrimoniale previsionale.

"Il master budget è l'espressione quantitativa di un piano d'azione, di solito fatto per l'anno fiscale successivo. È comprensivo di tutti i budget operativi e include sia i rendiconti economico finanziari previsti che il capital budget."[456] Le differenze riscontrabili tra la pianificazione strategica e la creazione dei budget stanno nel fatto che il budget è lo strumento di programmazione della strategia, la sua durata è annuale, a differenza della strategia che solitamente ricopre tempi più lunghi, e inoltre abbiamo differenze circa il suo contenuto, in quanto i budget includono dati economico finanziari mentre il piano strategico ne contiene solo una esigua quantità.

[455] Grafico da: SALVIONI M. D., GANDINI G., L'analisi dei costi nella governance aziendale, FrancoAngeli, Milano, 2011, Pag. 388.
[456] BURCH J. G., Contabilità direzionale e controllo di gestione, impatto delle nuove tecnologie, E.G.E.A., Milano, 1997, Pag. 1063.

Analizziamo ora più accuratamente i Budget. Nella pagina seguente è identificabile lo schema che permette di ottenere la creazione dello Stato Patrimoniale, Conto Economico e Rendiconto finanziario previsionale. [457]

[457] Esempio di: BHIMANI A., HORNGREN T. C., DATAR M. S., FOREST G., Management and cost accounting, fourth edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, 2008, Pag. 474.

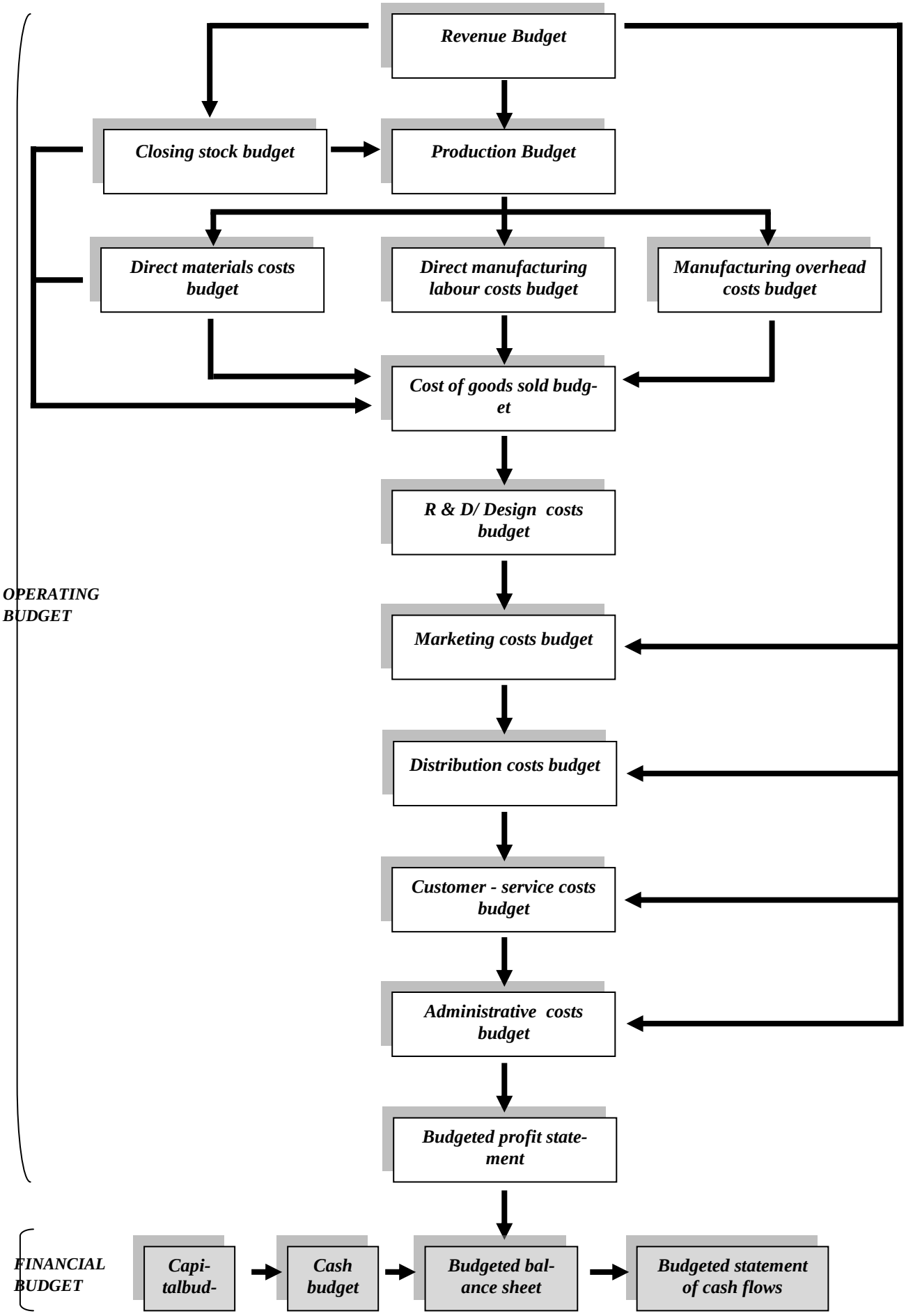


Illustrazione di un Master Budget.

Abbiamo visto come la pianificazione strategica è attuata sul piano operativo attraverso i budget. La funzione della pianificazione strategica e del budget è di permettere al manager di monitorare l'azienda, reingegnerizzando il processo produttivo per il miglioramento continuo aziendale. La creazione di un report finale permette l'adattamento delle strategie ed una nuova pianificazione per l'anno successivo. Il controller, chi esegue il monitoraggio, lavora a stretto contatto con il manager per identificare i punti critici da migliorare in sede di programmazione e fornisce, in sede consuntiva, i risultati della comparazione tra dati effettivi e dati programmati in modo da permettere adeguamenti strategici. Il controller quindi si pone in mezzo tra la pianificazione strategica e il processo di formazione del master budget.

"Accanto al ruolo di strumento cardine della programmazione e a quello di elemento di implementazione e di controllo delle scelte strategiche, il budget svolge una determinante funzione di integrazione organizzativa."[458] La creazione della programmazione ha anche un impatto sulla struttura organizzativa aziendale. Occorre includere nel processo di programmazione tutta l'organizzazione aziendale, programmando fino ai livelli più bassi della piramide organizzativa. Le varie attività svolte all'interno del processo produttivo aziendale devono essere coerentemente coordinate tra loro. La creazione del master budget, racchiudendo in sè tutto il processo produttivo, delinea anche il rapporto collaborativo generato dalla pianificazione strategica aziendale.

Altre due funzioni che il master budget può assolvere sono quelle di diffusione di una cultura all'interno dell'azienda e la possibilità di effettuare simulazioni di scenario. La diffusione culturale avviene perché gli elementi di valutazione sono visti in una visione allargata e, ponendosi come parametri obiettivo dei centri di responsabilità, diffonde i fattori trainanti e aggreganti dell'organizzazione, condizionando parte della cultura d'impresa. La seconda funzione racchiude la possibilità di compiere simulazioni, permettendo di conoscere con rapidità gli effetti provocati da azioni operative.[459]

Riassumendo, il master budget e la contabilità direzionale permettono la programmazione, il controllo, la valutazione delle performance, strumenti di autovalutazione delle performance, motivazione, comunicazione e coordinamento.

La creazione dei budget operativi segue le seguenti fasi:

[458] BERGAMIN BARBATO M., Programmazione e controllo in un ottica strategica, Utet, 1991, Pag. 327.
[459] Cfr. Ibidem.

1. **E*ffettuare previsioni di vendita***, che possono essere effettuate attraverso il metodo della stima, che si basa su previsioni soggettive dei volumi di vendita, e il metodo della statistica, che utilizza dati obiettivi, finanziari, operativi ed economici;
2. ***Preparare il budget delle vendite***, che comprende le vendite in termini di unità e di fatturato. Secondo quanto si prevede di vendere occorre identificare quanto produrre. Questo dato è ottenibile attraverso il budget della produzione. *"Il budget delle vendite di solito rappresenta appunto la base di partenza della programmazione, perché la produzione (e quindi i costi) ed il livello delle scorte dipendono generalmente dal livello delle vendite previsto"*[460]*;*
3. ***Sviluppare il budget della produzione***, che tiene in considerazione il livello del magazzino dei prodotti finiti e stabilisce quanti prodotti debbano essere realizzati. Occorre che budget di vendita e budget della produzione comunichino tra loro in quanto bisogna individuare delle quantità produttive in linea con la capacità produttiva aziendale;
4. ***Preparare il budget degli acquisti dei materiali diretti.*** Esso rappresenta l'utilizzo atteso dei materiali diretti e facilita la pianificazione degli acquisti. La quantità acquistata, anche in questo caso, varia a seconda delle modifiche del volume del magazzino. Occorre che in azienda sia sempre presente un adeguato livello di materiali per non determinare fermi produttivi. Per calcolare quanto acquistare occorre identificare le quantità standard e il volume di produzione ed aggiungere la variazione di magazzino;,
5. ***Preparare il budget della manodopera diretta***. Esso varia in base alla quantità da produrre. Anche in questo caso si quantifica la manodopera necessaria basandosi sul volume produttivo e gli standard di utilizzo del fattore produttivo;
6. ***Preparare il budget dei costi indiretti di produzione***, contiene i costi attesi di tutti gli elementi indiretti di produzione, necessari per rispettare il budget di produzione. Può essere redatto un budget dei costi indiretti per ogni centro di responsabilità. In questo modo, in sede di analisi degli scostamenti, verrebbero ricondotti mancanze di efficienza o efficacia al capo del centro di responsabilità.;
7. ***Preparare il budget dei costi di vendita e delle spese di amministrazione:*** esso include le spese che si prevede di sostenere per le attività non collegate direttamente ai pro-

[460] RICCIARDI G., Piani di vendita e produzione: elaborare budget a "cascata", Amministrazione & Finanza, n° 17/2002, Pag. 40.

cessi di produzione. Anche in questo caso il budget deve essere creato dal responsabile del centro;

8. ***Preparare i budget dei prospetti di bilancio***.[461]

Il prospetto di bilancio è composto da tre componenti, ossia il budget di cassa, che raccoglie i flussi di cassa attesi e preleva i dati dagli altri budget, individuando quali flussi, in entrata e in uscita, sono previsti per l'esercizio in analisi; il conto economico preventivo, che raccoglie al suo interno i risultati degli altri budget operativi; ed infine lo stato patrimoniale preventivo.

Il percorso per arrivare al conto economico e stato patrimoniale finale include la stima degli oneri finanziari e delle imposte e la quantificazione delle modalità di finanziamento degli impieghi. [462]

Ottenuti i documenti previsionali definitivi, questo strumento di pianificazione e controllo può essere impiegato per analizzare le performance aziendali, in termini di attribuzione delle responsabilità, ma anche a livello economico, patrimoniale e finanziario dell'intera azienda. L'ottenimento dei documenti definitivi permette anche il calcolo degli indici reddituali, patrimoniali e finanziari e del confronto dei flussi. Questo permette di verificare se, a livello consuntivo, l'azienda nel suo complesso è riuscita a raggiungere le performance programmate.

5.10 La Balanced scorecar.

Fino ad ora abbiano visto che il processo di reporting aziendale deve articolarsi tra risultati economico finanziari, bilanciando obiettivi di breve e medio lungo periodo con l'efficienza e l'efficacia. Un buon sistema informativo deve anche raccogliere una serie di informazioni non prettamente contabili quali, per esempio, qualità di prodotti, soddisfacimento del cliente, minacce ed opportunità nel mercato, ecc. Occorre quindi un processo di misurazione in grado di assorbire informazioni, monetarie e non, che deve basarsi su quattro livelli, ossia:

a) *"I risultati economico-finaziari;*
b) *Il valore generato dai processi aziendali in termini di customer satisfaction, di qualità del prodotto-servizio, di efficienza, di flessibilità e così via; gli output dei processi a-*

[461] Cfr. BURCH J. G., Contabilità direzionale e controllo di gestione, impatto delle nuove tecnologie, E.G.E.A. Milano, 1997, Pag. da 1067 a 1077.
[462] Per dettagli sul metodo di calcolo si rimanda a testi specifici.

ziendali determinano la "bontà" della performance di carattere economico-finanziario;

c) *La capacità dell'organizzazione di progettare, allestire e di mantenere processi tali da assicurare prestazioni soddisfacenti rispetto ai parametri considerati al punto b);*
d) *La contestuale presenza di tutte le condizioni indispensabili per alimentare e sostenere un efficace funzionamento di tali processi (es. qualità delle risorse umane, relazioni sociali, investimenti, competenze tecnologiche, sviluppo delle risorse umane, relazioni con i clienti, flussi informativi, conoscenza del mercato, ecc.)"*[463]

Alcune critiche sono state lanciate alla capacità dei metodi tradizionali di racchiudere tutte le performance. A riguardo Vagnoni dice: *"I sistemi di misurazione delle performance aziendali producono un effetto sui comportamenti dei manager e dei dipendenti; conseguentemente, un focus su soli indicatori di tipo finanziario – notoriamente di breve termine -, può fornire segnali discorsivi rispetto ad obiettivi di miglioramento continuo e di innovazione."*[464] Più genericamente possiamo dire che *"La performance economica, intesa come capacità di creazione di valore dell'azienda nel lungo periodo, sinteticamente rappresentata da indicatori quali EVA, CFROI, ROI, ROE, CVA e altri ancora , è il portato delle prestazioni dell'intero sistema impresa secondo una causazione non sempre palese, ma certamente effettiva."*[465] "*Le prestazioni che determinano la performance economica dell'azienda, non necessariamente sono rappresentabili o rivedibili attraverso parametri monetari. Esse piuttosto devono essere misurate attraverso parametri quantitativi o qualitativi operativi, espressivi della dimensione e della criticità del fenomeno."*[466] *"Già nel 1951, Ralf Cordiner, CEO di General Eectric manifestava la sua perplessità sulla significatività di un'analisi delle performance aziendale basato solamente su indicatori economico – finanziari."* [467] Cordier fece commissionare ad un gruppo di lavoro l'individuazione di indicatori non economici per la misurazione delle performance.[468]

[463] BARALDI S., Le performance manageriali. Sistemi di misurazione e valutazione, McGraw-Hill, 2000, Pag. 256.
[464]BOTTOS C., CAMANZI P., GENNARI M., MAZZOTTI R., PANIZZA A., VAGNONI E., Balanced scorecard rafforza il risanamento aziendale, IPSOAS, 2014, Pag. 5.
[465] CARIOLA A. La misurazione sistemica delle performance di impresa, il ruolo della corporate governance, CEDAM, Padova, 2006, Pag. 136.
[466] CARIOLA A. La misurazione sistemica delle performance di impresa, il ruolo della corporate governance, CEDAM, Padova, 2006, Pag. 136.
[467] BOTTOS C., CAMANZI P., GENNARI M., MAZZOTTI R., PANIZZA A., VAGNONI E., Balanced scorecard rafforza il risanamento aziendale, IPSOAS, 2014, Pag. 3.
[468] Cfr. BOTTOS C., CAMANZI P., GENNARI M., MAZZOTTI R., PANIZZA A., VAGNONI E., Balanced scorecard rafforza il risanamento aziendale, IPSOAS, 2014, Pag. 3.

Un metodo di misurazione trasversale delle performance è la Balanced Scorecard. Nel 1991 Kaplan e Norton proposero questo sistema, ancora oggi utilizzato in azienda. L'analisi da loro svolta ha portato alla considerazione che gli indicatori economico - finanziari non devono essere abbandonati ma affiancati da indicatori qualitativi. L'origine e la definizione del modello viene così descritta dagli autori: "*During a yearlong research project with 12 companies at the leading edge of performance measurement, we devised a ''balanced scorecard''—a set of measures that gives top managers a fast but comprehensive view of the business. The balanced scorecard includes financial measures that tell the results of actions already taken. And it complements the financial measures with operational measures on customer satisfaction, internal processes, and the organization's innovation and improvement activities—operational measures that are the drivers of future financial performance.*"[469]

"La BSC si presenta, dunque, come uno strumento di business intelligence atto al controllo strategico, costituito su una struttura multidimensionale allestita per descrivere, attuare e gestire la strategia all'interno di tutta l'organizzazione; tale strumento riproduce una raccolta integrata di misure finanziarie e non, tendenti ad impostare l'orientamento strategico di una organizzazione sulle relazioni causa-effetto esistenti."[470]

Il modello risponde a quattro essenziali domande:

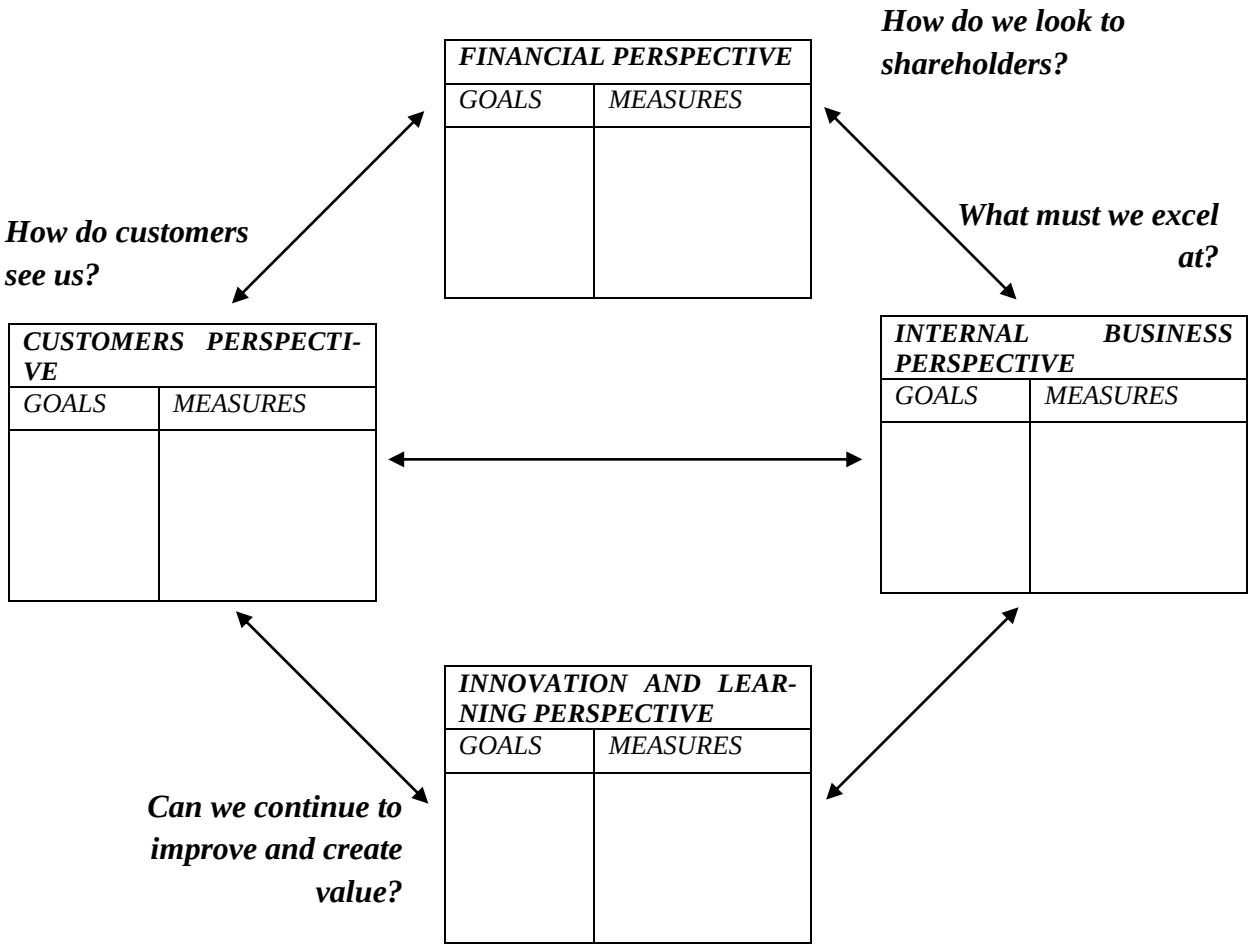
- *"How do customers see us? (customer perspective)*
- *What must we excel at? (internal business perspective)*
- *Can we continue to improve and create value? (innovation and learning perspective)*
- *How do we look to shareholders? (financial perspective)*"[471]

"Questo sistema è stato creato al fine di fornire ai manager una traduzione della mission e della strategia della loro azienda nei termini di un globale di misure di performance che forniscono la struttura per una misurazione strategica e un sistema di gestione. La BSC continua a mantenere l'enfasi sul conseguimento di obiettivi finanziari, ma include anche i driver delle performance che permettono il conseguimento degli stessi obiettivi finanziari. Oltre a regi-

[469] KAPLAN S. R., NORTON P. D., The Balanced Scorecard – Measures that drive performance, Harward Business Review, gennaio –febbraio 1992, Pag. 71.
[470] COLELLA M. T., COPPA G., SANGUIGNI V., BSC e controllo strategico: implementazione in un'azienda ospedaliera, Amministrazione & Finanza, n°11/2003, Pag. 25.
[471] Ibidem.

strare i risultati finanziari, la BSC monitora i progressi nella costruzione delle competenze e nell'acquisizione di attività intangibili per la crescita futura."[472]

Come misurare le performance

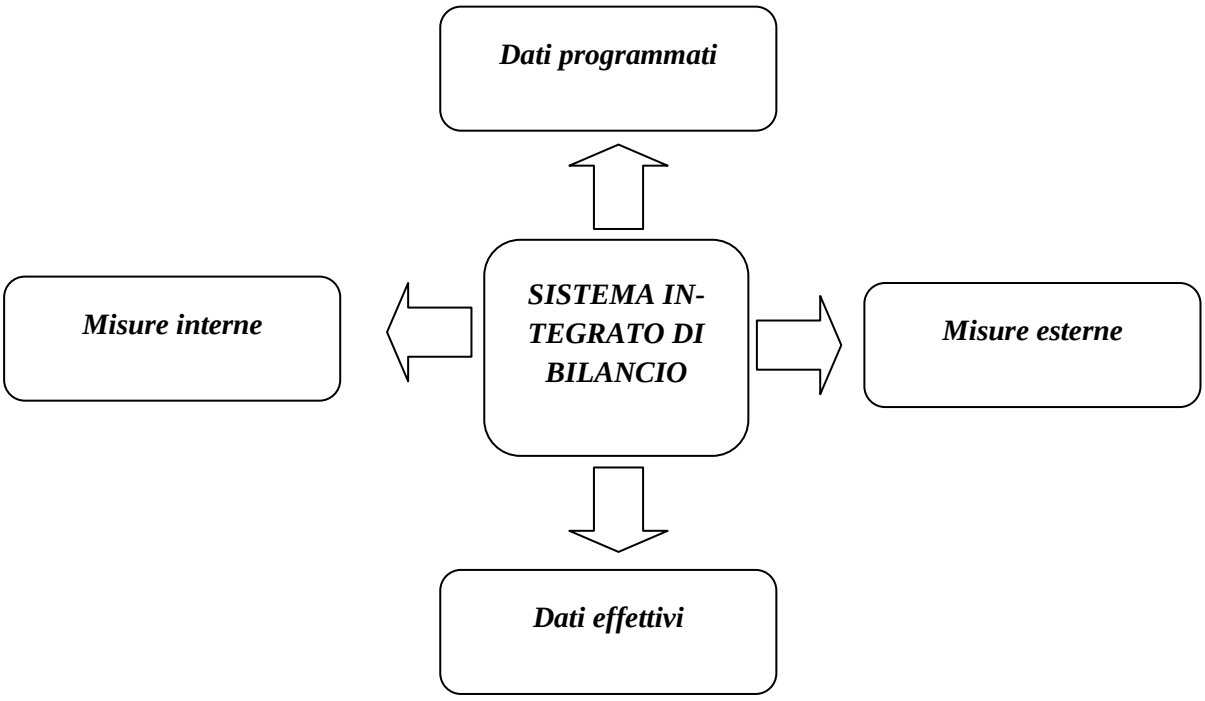


The Balanced Scorecard Links performance Measures.[473]

Vagnoni E. indica che: *"Con riferimento a ciascuna prospettiva le misure vengono individuate in corrispondenza degli obiettivi strategici ed esigenze di competitività. Pertanto, diversamente dalle misure di tipo tradizionale, ne caso della BSC le informazioni fornite dalle quattro prospettive permettono di bilanciare misure esterne (come i ricavi operativi) e misure interne (come quelle di sviluppo di un nuovo prodotto)."*[474]Chi scrive non ritiene pienamente

[472] CARIOLA A. La misurazione sistemica delle performance di impresa, il ruolo della corporate governance, CEDAM, Padova, 2006, Pag. 138 e 139.
[473] Grafico da: KAPLAN S. R., NORTON P. D., The Balanced Scorecard– Measures that drive performance, Harward Business Review, gennaio –febbraio 1992, Pag. 72.
[474] BOTTOS C., CAMANZI P., GENNARI M., MAZZOTTI R., PANIZZA A., VAGNONI E., Balanced Scorecard rafforza il risanamento aziendale, IPSOAS., 2014, Pag. 6.

corretta questa affermazione in quanto, se la potenza informativa della BSC è indiscutibile, le inefficienze informative dei sistemi tradizionali dettate da alcuni sostenitori di questo modello possono essere messe in discussione. In particolare questa informazione non si trova in concordanza con quanto affermato in questo lavoro. Abbiamo visto come un sistema integrato di bilancio, basato su un collegamento di sistemi tradizionali di programmazione e controllo, riesca a collegare dati programmati con dati effettivi e informazioni di carattere interno con informazioni di carattere esterno. Analizzando l'esempio riportato nell'affermazione, in un sistema integrato di bilancio è possibile collegare i ricavi di vendita allo sviluppo di una nuova linea produttiva; in che modo? Programmo attraverso i budget lo sviluppo della nuova linea produttiva, individuando a livello programmato tutti i centri di costo del processo produttivo. Si riesce poi a collegare questi costi con i dati effettivi, evidenziando eventuali inefficienze, arrivando alla costituzione del conto economico previsionale, contenente i ricavi programmati, e confrontabili con i ricavi effettivi che verranno generati negli esercizi successivi grazie alla creazione della nuova linea produttiva. Il sistema integrato di bilancio riesce quindi a bilanciare e confrontare dati relativi all'aspetto interno ed esterno dell'azienda, e dati programmati con dati effettivi.



Ritornando alla nostra analisi, il sistema di Balanced Scorecard si basa sostanzialmente su quattro misure:

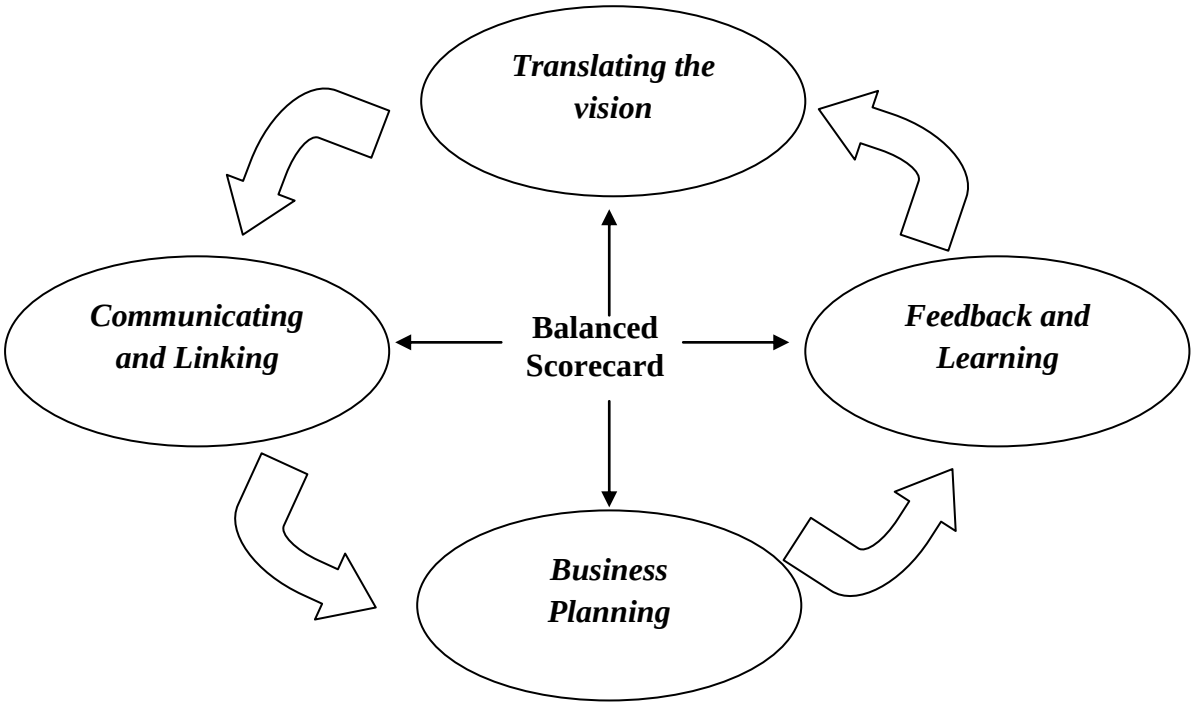
- *"Una prospettiva economico-finanziaria, evocativa della capacità dell'azienda di perseguire i propri obiettivi strategici in condizioni di economicità […];*
- *La percezione dei clienti rispetto alle performance aziendali: il punto di vista dei clienti può essere "catturato" attraverso una serie di indicatori di tipi diretto […] e indiretto […];*
- *La capacità di eccellere nello svolgimento dei processi aziendali […];*
- *La capacità di migliorare costantemente le proprie prestazioni attraverso un processo di apprendimento continuo."*[475]

La prospettiva economico-finanziaria analizza i dati finanziari quali requisito imprescindibile nel governo di un'organizzazione. Questo aspetto è anche quello che maggiormente viene preso in considerazione dagli azionisti; La prospettiva del cliente è orientata al suo pieno soddisfacimento, ed essa è la forza motrice dell'orientamento strategico. L'attuale obiettivo è di diventare "il numero uno nell'offerta di proposte di valore ai clienti" per proclamarsi il "fornitore numero uno dei clienti"[476]; la prospettiva dei processi aziendali volta all'organizzazione efficiente dei processi per il raggiungimento degli obiettivi; infine la prospettiva di apprendimento e crescita che pone l'attenzione sulla costante evoluzione della ricerca e sviluppo, della produzione e della commercializzazione per incrementare le performance aziendali.

Questo sistema di base si è poi evoluto con un sempre maggiore dettaglio e altri autori hanno proposto varianti personalizzate.

Come si posiziona la Balanced Scorecard nel processo Strategico aziendale? Esso deve innanzitutto chiarire e tradurre la vision e la strategia; comunicare e collegare gli obiettivi strategici e le misure; pianificare, stabilire e adeguare le iniziative strategiche; aumentare il feedback strategico e l'apprendimento.

[475] BARALDI S., Le performance manageriali. Sistemi di misurazione e valutazione, McGraw-Hill, 2000, Pag. 262.
[476] Cfr. COLELLA M. T., COPPA G., SANGUIGNI V., BSC e controllo strategico: implementazione in un'azienda ospedaliera, Amministrazione & Finanza, n°11/2003, Pag. 25 e 26.



Managing Strategy[477]

Occorre quindi, come primo punto, chiarire e tradurre la visione strategica. *"Attraverso la valutazione dei fenomeni che caratterizzano l'ambiente competitivo in cui l'impresa opera ed evolve, è possibile adeguare gli obiettivi alle opportunità di business e alle minacce di mercato che di volta in volta si presentano."*[478]

Come secondo punto abbiamo la diffusione della strategia, occorre quindi *"comunicare in maniera efficiente le priorità strategiche così "messe a fuoco" ed orientare verso queste ultime i sistemi di valutazione ed incentivazione."*[479] *"La comunicazione della strategia aziendale deve interessare, in maniera chiara ed esplicita, tutti i livelli aziendali."*[480]

Terzo elemento prevede la traduzione della strategia in piani operativi. *"La strategia aziendale deve essere tradotta in termini operativi affinché ogni componente dell'organizzazione possa avere una visione della stessa quanto più chiara possibile e,*

[477] Grafico da: KAPLAN S. R., NORTON P. D., Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harward Business Review, gennaio –febbraio 1996.
[478] CARIOLA A. La misurazione sistemica delle performance di impresa, il ruolo della corporate governance, CEDAM, Padova, 2006, Pag. 143.
[479] BARALDI S., Le performance manageriali. Sistemi di misurazione e valutazione, McGraw-Hill, 2000, Pag. 265.
[480] CARIOLA A. La misurazione sistemica delle performance di impresa, il ruolo della corporate governance, CEDAM, Padova, 2006, Pag. 144.

sentendosi coinvolto, possa contribuire con le proprie competenze al raggiungimento degli obiettivi aziendali."[481]

Come ultimo punto abbiamo quello *"rendere disponibile un feedback tempestivo su tutte le prospettive di analisi delle performance, evocativo nella misura in cui l'azienda sia in grado di avvicinarsi ai propri obiettivi strategici; tale feedback di tipo "strategico" costituisce il principale fattore per innescare un efficace processo di apprendimento organizzativo (strategic feedback and learning)."*[482] *"Questa fase rappresenta un punto centrale dell'applicazione della bilance scorecard, in quanto è la cerniera fra il momento di Pianificazione strategica, da cui parte il modello di performance management, e il momento di esecuzione operativa della strategia. […] In tale contesto l'individuazione di aree di miglioramento, o piani azioni, in linea con quelli che sono gli indirizzi strategici dell'azienda diventa il principale oggetto di controllo e conseguentemente di misurazione operativa."*[483]

La creazione della BSC, dal piano operativo, deve quindi passare attraverso sei punti, ossia: La definizione della Missione, l'individuazione degli obiettivi, l'identificazione dei fattori critici di successo, la costruzione della mappa strategica, identificazione delle misure e degli indicatori ed infine l'elaborazione dei piani d'azione[484] con un conseguente successivo feedback.

Vediamo quindi che questo strumento può essere affiancato a quelli visti in questo capitolo per la misurazione delle performance. Non andando oltre nell'analisi delle caratteristiche e dei limiti del modello, questa disamina si pone l'obiettivo di identificare un ulteriore strumento a disposizione del management per monitorare in modo efficiente ed efficace le performance aziendali. *"In particolare la balanced scorecard, come strumento del performance management, si pone l'obiettivo di armonizzare gli indicatori ai vari livelli aziendali e di rendere esplicite le correlazioni fra strategia ed esecuzione."*[485]

[481] Ibidem.
[482] BARALDI S., Le performance manageriali. Sistemi di misurazione e valutazione, McGraw-Hill, 2000, Pag. 265.
[483] BREGAGLIO L. BSC, correlare strategie e performance per mezzo di un sistema informativo, Amministrazione e Finanza, n°21/2001, Pag. 25.
[484] Cfr. BOTTOS C., CAMANZI P., GENNARI M., MAZZOTTI R., PANIZZA A., VAGNONI E., Balanced scorecard rafforza il risanamento aziendale, IPSOAS., 2014, Pag. 17.
[485] BREGAGLIO L. BSC, correlare strategie e performance per mezzo di un sistema informativo, Amministrazione e Finanza, n°21/2001, Pag. 22.

"This new approach to performance measurement is consistent with the initiatives under way in many companies: cross-functional integration, customer-supplier partnerships, global scale, continuous improvement, and team rather than individual accountability. By combining the financial, customer, internal process and innovation, and organizational learning perspectives, the balanced scorecard helps managers understand, at least implicitly, many interrelationships. This understanding can help managers transcend traditional notions about functional barriers and ultimately lead to improved decision making and problem solving. The balanced scorecard keeps companies looking—and moving—forward instead of backward."[486]

5.10 Conclusioni

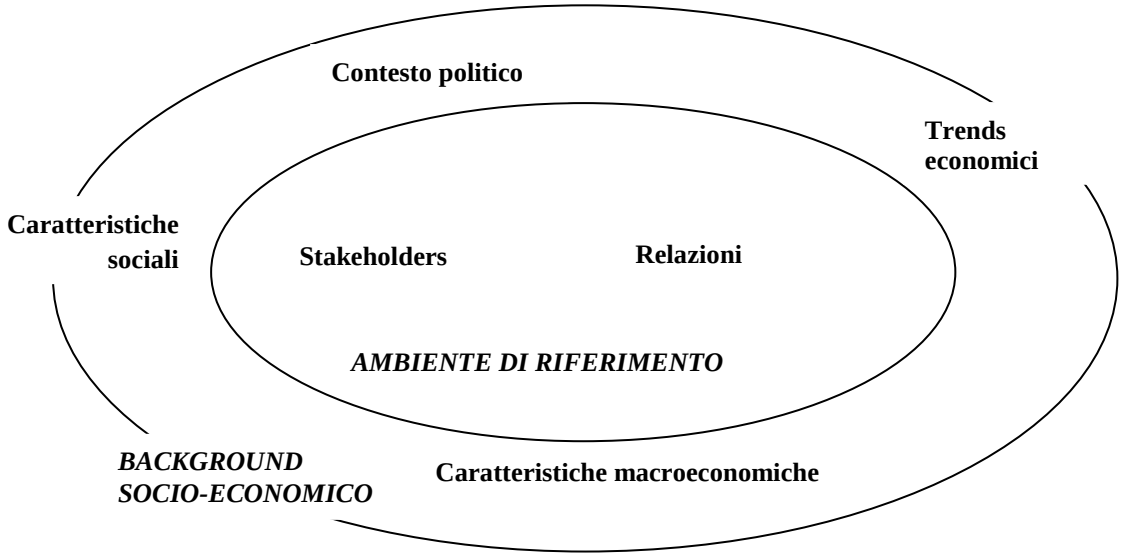
Questo capitolo analizza gli strumenti che la contabilità analitica offre a supporto della programmazione e controllo delle performance aziendali. Seppur i vari strumenti siano stati analizzati talvolta con superficialità, l'analisi ha senza dubbio evidenziato l'apporto informativo indispensabile per la presa di decisioni all'interno dell'azienda. Questa fattispecie fa sì che questo strumento debba essere necessariamente affiancato agli altri strumenti di analisi quale, per esempio, gli indici e i flussi. La creazione di un unico sistema informativo che fornisca al manager il supporto adatto per la presa delle decisioni appare quantomeno necessario, in quanto richiede una integrazione terminologica e formale. Nel capitolo successivo sarà ampliata questa visione proposta da M. S. Avi nell'opera financial analysis, analizzando come il collegamento tra "analisi di bilancio" e "contabilità analitica" possa essere ampliato in un'ottica di monitoraggio culturale e della sostenibilità, individuando un unico sistema informativo composto di strumenti autonomi ma in grado di comunicare tra loro in modo coerente.

[486] KAPLAN S. R., NORTON P. D., The Balanced Scorecard – Measures that drive performance, Harward Business Review, gennaio –febbraio 1992., Pag. 79.

Capitolo 6- Analisi della sostenibilità

6.1. Introduzione

L'attività di business vede, nella maggior parte dei casi, il profitto come unico obiettivo da raggiungere. Allo scopo della sopravvivenza della realtà imprenditoriale il profitto è l'elemento primario in quanto, se non raggiunto, preclude il conseguimento di tutti gli altri risultati. L'attività imprenditoriale svolta non ha impatto solo sui guadagni degli azionisti ma si colloca all'interno di un contesto sociale interrelato, dove ambiente e impresa si influenzano a vicenda, indipendentemente dall'attenzione che il management ripone sulla questione sociale.



Impresa e ambiente[487]

Il valore che si viene a creare durante lo svolgimento dell'attività imprenditoriale, è diviso tra i soggetti che interagiscono con l'attività d'impresa. Tuttavia la configurazione distributiva che esso assume dipende dalla concezione che il management ha nei confronti dei soggetti che devono essere coinvolti nella sua distribuzione. Partendo da come il valore venga prodotto nell'azienda, esso può essere suddiviso in tre livelli:

- *"Un primo livello comprende profitto e capital gain, ossia una forma reddituale e patrimoniale di remunerazione degli azionisti;*

[487] Fonte grafico: CONDOSTA L. Il bilancio sociale d'azienda, Teoria e tecniche di redazione. IPSOA, 2008, Pag. 4.

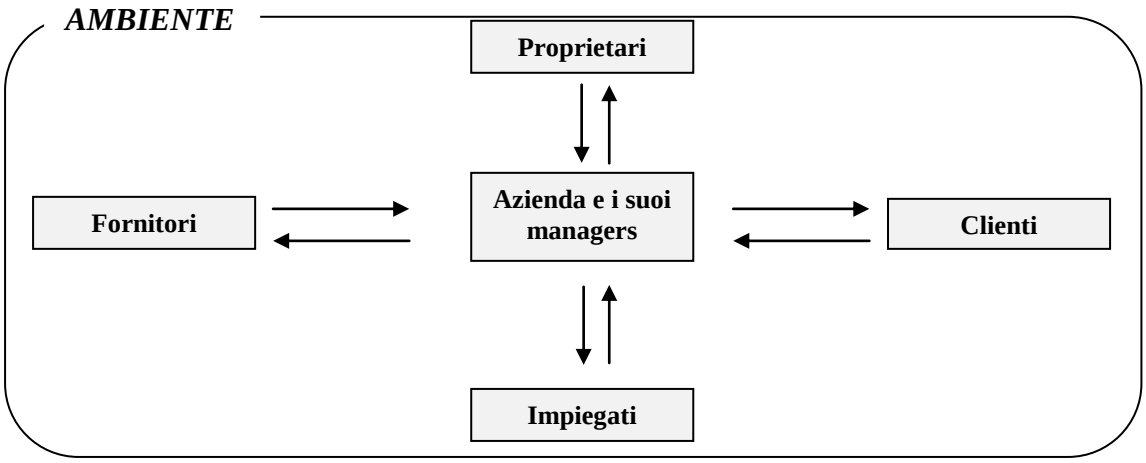
- *Un secondo livello comprende ricchezza generata a vantaggio dei dipendenti, clienti, fornitori e ogni altro interlocutore dell'impresa;*
- *Un terzo livello comprende lo sviluppo di competenze delle persone che sono legate all'impresa, un miglioramento in termini d'immagine e di benefici sociali e ambientali.''*[488]

Possono godere del valore creato, nel primo caso, solo gli azionisti, nel secondo caso tutti gli interlocutori dell'azienda e nel terzo caso anche i soggetti esterni all'attività d'impresa.

La configurazione dei rapporti tra i vari soggetti cambia a seconda del posizionamento che l'identità aziendale decide di assumere nei confronti dei suoi interlocutori. In base ai tre livelli riproposti, l'azienda potrebbe organizzarsi secondo diverse visioni. Una prima è la visione produttiva aziendale, la quale vede come rapporti di contatto tra l'azienda e l'esterno solo quelli con clienti e fornitori trascurando i rapporti con interlocutori esterni.

L'evoluzione strategica ha portato invece al coinvolgimento di altri interlocutori che sono presi in considerazione e, in tal caso, si passa ad una visione manageriale dell'impresa. La visione manageriale lascia all'esterno di sé l'ambiente, non prendendolo in considerazione, comunicando solo con gli interlocutori interni alla realtà imprenditoriale. In tal caso la configurazione sarebbe così schematizzabile[489]:

[488] PADOVA A., CROCI M., MORFINO M., 1999, Il difficile mestiere di creare valore, Sistemi e impresa, n° 8, ottobre, Pag. 35.
[489] Evoluzione a tappe del ruolo sociale delle imprese, proposto da Freeman E. R., 1984, Strategic Management: a stakeholder approach, Marshfield, Pitman, rielaborata e riproposta in CONDOSTA L. Il bilancio sociale d'azienda, Teoria e tecniche di redazione, IPSOA, 2008, Pag. 7e succ.



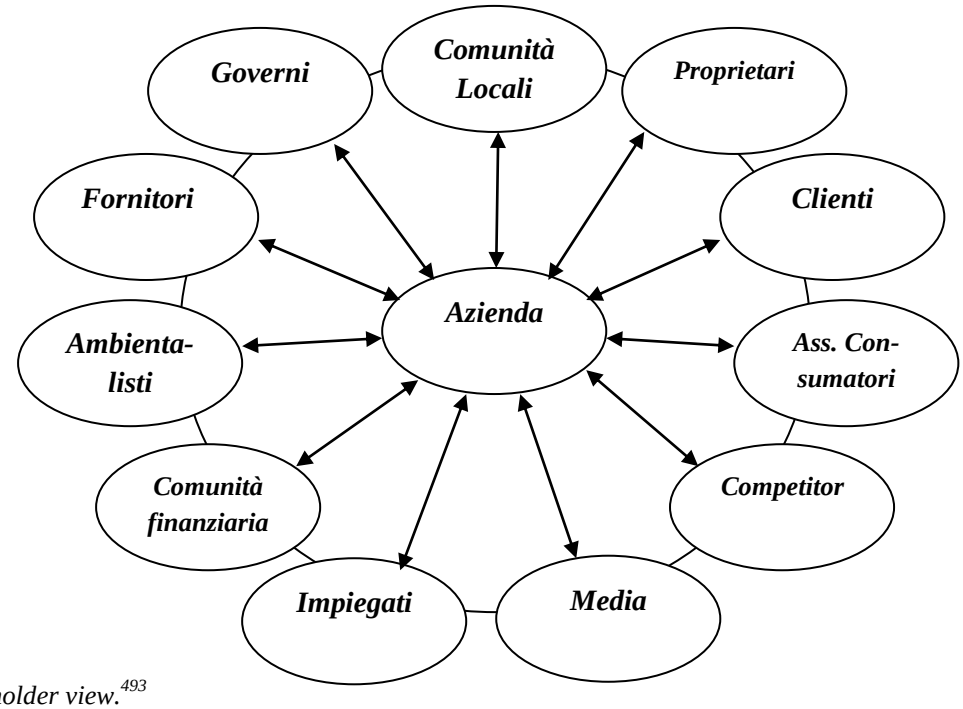
Visione manageriale dell'impresa.[490]

Nella visione manageriale dell'impresa *"la compagine sociale si allarga e si realizza una separazione tra proprietà e gestione, tale per cui i manager devono rispondere non solo ai clienti e fornitori ma anche a proprietari e dipendenti: solo attraverso la soddisfazione simultanea di questi soggetti si realizza il successo del business."*[491]

Qualora l'ambiente esterno interferisca con l'azienda e i suoi manager, si entra in una visione sistemica dell'azienda dove vengono prese in considerazione anche le influenze esterne rispetto alla compagine delineata nella visione manageriale.

Nella visione evoluta la compagine aziendale, che prende in considerazione tutti gli stakeholders direttamente o indirettamente coinvolti dal lavoro dell'azienda, *"diventa parte di un sistema nel quale però non è più al centro, ma soltanto uno degli elementi che riceve e produce influenze."*[492]Questa visione prende il nome di Stakeholder View.

[490] CONDOSTA L. Il bilancio sociale d'azienda, Teoria e tecniche di redazione, IPSOA, 2008, Pag. 8
[491] Grafico rielaborato da: CONDOSTA L. Il bilancio sociale d'azienda, Teoria e tecniche di redazione, IPSOA, 2008, Pag 7.
[492] Ibidem. Pag. 9.



Stakeholder view.[493]

Il ruolo che l'azienda intende svolgere nell'ambiente di riferimento dipende dal posizionamento che essa intende adottare, che cambia al variare dall'etica d'impresa.

Analizzando più a fondo il concetto di etica d'impresa, esso può assumere due connotazioni diverse, ossia una prima come osservanza puntuale delle disposizioni normative vigenti, una seconda come armonizzazione con l'ambiente sociale.

Nella prima concezione etica *"la prassi gestionale viene confrontata con quanto previsto a livello normativo e la verifica di conformità si realizza attraverso una mera lettura storica degli atti svolti dall'impresa, valutati in relazione alle caratteristiche contingenti del contesto di riferimento."*[494]L'adozione di un comportamento etico prescinde solamente da imposizioni normative o da comportamenti che generano un profitto per l'azienda. In quest'ottica l'etica viene interpretata come l'adozione di un comportamento corretto, nel rispetto delle normative di riferimento e nulla più. La crescente attenzione degli stakeholders all'impatto dell'attività d'impresa ha portato a una organizzazione basata sulla stakeholders view, dove il concetto di etica che più si appropria a questa configurazione sta nella seconda proposta, ossia nell'etica d'impresa come armonizzazione con l'ambiente sociale. *"In questo caso la verifica di conformità si effettua attraverso lo studio dei valori condivisi dai membri della comunità di rife-*

[493] Grafico rielaborato da CONDOSTA L. Il bilancio sociale d'azienda, Teoria e tecniche di redazione, IPSOA, 2008, Pag. 9.
[494] MIO C. Corporate social responsabilità e sistema di controllo: verso l'integrazione, Milano, 2005, Pag. 18.

rimento per l'impresa. Coloro che realizzano una simile gestione d'impresa ritengono che la realizzazione di un modello produttivo , debba passare attraverso una reale integrazione della proposta aziendale con i valori autoctoni di ogni luogo raggiunto dall'azione imprenditoriale."[495]

La configurazione etica che l'impresa sceglie di adottare, determina la conformazione della responsabilità sociale d'impresa, concetto che sarà trattato nel paragrafo successivo. Non tutti però definiscono l'etica come un elemento riconducibile all'attività d'impresa. *"Nell'impresa - costituita da singoli individui – convivono una molteplicità di etiche e di morali individuali. Non è pertanto corretto parlare di etica d'impresa, nella stessa misura in cui non è possibile parlare di una società etica"*[496]. Secondo questa concezione *"l'insieme dei valori condivisi a livello di governance e di singoli individui"*[497] è definibile come ***cultura d'impresa condivisa.***

6.2. Il concetto di responsabilità sociale d'impresa

Dal 1990 circa, la sensibilità sociale e ambientale da parte dei cittadini e consumatori si è fatta più marcata. *"Un'ondata di diffusa consapevolezza sembra infatti aver investito in maniera crescente la comunità globale dei cittadini circa gli squilibri, questa volta di natura sociale e ambientale, che sono venuti definendosi nell'ultimo trentennio e che in buona parte sono ascrivibili all'azione imprenditoriale di aziende locali e multinazionali."*[498] Gli squilibri che si sono venuti a creare in questi anni riguardano il sorgere di squilibri sociali, sviluppo urbanistico sconsiderato e un'espansione globale che ha profondamente lasciato il segno sull'ambiente circostante.[499] *"Continuare a pensare che la sola responsabilità delle imprese nei confronti delle società consiste nell'ispirare la produzione a criteri di efficienza, fornire occupazione e, tutt'al più, pagare imposte risulta quanto mai anacronistico."*[500] Sempre più importanza è stata riservata alla responsabilità sociale d'impresa e all'insieme di valori che stanno alla base delle scelte degli individui membri dell'azienda, indipendentemente che vengano definiti parte dell'etica o cultura condivisa d'impresa.

---

[495] Ibidem Pag. 20.
[496] FOSSATI S., LUONI L., TETTAMANZI P., Il bilancio sociale e la comunicazione con gli stakeholder, Pearson, Varese, 2009, Pag. 10.
[497] Ibidem.
[498] MIO C. Corporate social responsabilità e sistema di controllo: verso l'integrazione, Milano, 2005, Pag. 31
[499] Cfr. Ibidem, Pag. 31 e 32.
[500] CAVICCHI P., DALLEDONNE A., DURAND C., PEZZUTO G. Bilancio sociale e ambientale dell'impresa, IPSOA, 2003, Pag. 8.

L'unione europea, attraverso la pubblicazione del libro verde avvenuta nel 2001, ha dato una definizione della responsabilità sociale d'impresa e ha definito la CSR come "*the voluntary decision to contribute to progress of the society and defense of the environment, taking into account both social and economical worries when dealing with organization of the company and relationship with stakeholders."*[501] Dunque, *"l'oggetto della Corporate Social Responsability può essere inteso come l'impatto delle attività aziendali sugli stakeholders e sull'intero sistema socio-ambientale in cui l'azienda è inserita e con il quale detiene un rapporto di relazione biunivoca."*[502]

"L'impresa responsabile è dunque quella che, attraverso un modello di governance allargata:

- *Crea una cultura d'impresa condivisa, una corporate identity realizzata su un sistema di valori riconosciuti come propri, che pur condivisi dagli interlocutori interni ed esterni, rispetti la convivenza di più "etiche" individuali nella business community;*
- *Traspone la cultura d'impresa condivisa nel piano strategico d'impresa e, in relazione a essa, induce comportamenti responsabili, per dare compimento in modo trasparente alla propria missione […]."*[503]

Anche se molto spesso il concetto di RSI è visto solo come parte di attività filantropiche o strategie comunicative volte al miglioramento dell'immagine aziendale[504], esso deve essere assimilato a *"tutto quell'insieme di responsabilità e di doveri che l'impresa ha verso i rispettivi stakeholders."*[505]

Il concetto di responsabilità sociale d'impresa deve, inoltre, andare in là rispetto alla concezione etica di "non violazione" delle norme in vigore. *"La responsabilità sociale si identifica nell'andare al di là degli obblighi giuridici che gravano sulla conduzione dell'attività economica."*[506] *"Osservare le leggi sotto la minaccia, in caso contrario, di subirne le conseguenze giuridiche del caso non attribuisce infatti nessun valore aggiunto all'impresa. Limitarsi al lo-*

[501] Libro verde, Promoting a European Framework for Corporate Social Responsability, Luglio 2001.
[502] HINNA L. Come gestire la responsabilità sociale dell'impresa. Manuale pratico – operativo, Processi, strumenti e modelli. La redazione del bilancio sociale, Il Sole 24 ORE, Milano, 2005, Pag. 10.
[503] FOSSATI S., LUONI L., TETTAMANZI P., Il bilancio sociale e la comunicazione con gli stakeholder, Pearson, Varese, 2009, Pag. 11.
[504] Cfr. MIO C. Corporate social responsabilità e sistema di controllo: verso l'integrazione, Milano, 2005, Pag. 33.
[505] MIO C. Corporate social responsabilità e sistema di controllo: verso l'integrazione, Milano, 2005, Pag. 33.
[506] CAVICCHI P., DALLEDONNE A., DURAND C., PEZZUTO G. Bilancio sociale e ambientale dell'impresa, IPSOA, 2003, Pag. 12.

ro rispetto, si pensi alla legislazione ambientale o alle disposizioni poste a tutela dei lavoratori, non legittima affatto un'impresa a fregiarsi della qualifica di socialmente responsabile."[507] *"Soprattutto gli aspetti etici di correttezza, responsabilità, trasparenza e rispetto dei diritti fondamentali assumono un ruolo fondamentale in quanto da essi dipende la legittimazione sociale all'azione imprenditoriale – senza la quale l'impresa non può sopravvivere e svilupparsi – ma che l'imprenditore non può ottenere se non dimostrando pubblicamente di tener conto, nei propri programmi di sviluppo, la compatibilità con i valori condivisi nell'ambiente sociale in cui opera"*[508]

Le definizioni reperibili in dottrina portano a concludere che il concetto di responsabilità sociale d'impresa ruoti attorno a dei concetti ben chiari: La sostenibilità, in quanto, sviluppandosi le imprese devono porre attenzione anche agli impatti sociali ed ambientali a livello globale; La consapevolezza dell'azienda circa le conseguenze che l'attività da essa svolta si ripercuotono nel contesto economico e sociale.[509]

La responsabilità sociale d'impresa è inoltre una componente delle responsabilità generale della stessa. Le responsabilità attribuibili all'attività imprenditoriale sono:

- *"Economica, nel senso di buon governo dell'impresa e di soddisfazione delle attese degli azionisti e degli investitori;*
- *Sociale in senso stretto, inteso nella ricerca di un consenso duraturo da parte di tutti gli stakeholders coinvolti o interessati alla gestione aziendale […];*
- *Ambientale nel senso di gestione e tutela delle risorse naturali e degli effetti del proprio comportamento sull'ambiente […]."*[510]

Una concezione di responsabilità sociale d'impresa evoluta deve, tuttavia, comprendere tutte e tre le variabili.[511] Difatti dalle definizioni analizzate in questo capitolo il concetto di responsabilità sociale d'impresa è una interconnessione tra le tre responsabilità che normalmente l'impresa ha. Queste tre sono tra loro interconnesse e interdipendenti e, come visto nel capitolo tre, quando sono stati analizzati i benefici economici derivanti dagli investimenti in "soste-

[507] Ibidem., Pag. 13.
[508] MELLA P., VELO D., Creazione del valore, corporate governance e informativa societaria, Giuffrè Editore, Milano, 2007, Pag. 71.
[509] Cfr. HINNA L. Come gestire la responsabilità sociale dell'impresa. Manuale pratico – operativo, Processi, strumenti e modelli. La redazione del bilancio sociale. Il Sole 24 ORE, Milano, 2005, Pag. 10.
[510] FOSSATI S., LUONI L., TETTAMANZI P., Il bilancio sociale e la comunicazione con gli stakeholder, Pearson, Varese, 2009, Pag. 12.
[511] Cfr. Ibidem.

nibilità", il raggiungimento di uno piuttosto che di un altro dei tre obiettivi prescinde, molte volte, dal coordinamento generale verso il raggiungimento congiunto.

Il percorso storico del concetto di responsabilità d'impresa può essere distinto in quattro fasi principali:

- La prima fase vede la creazione della RSI come il rispetto delle leggi, in quanto, secondo quest'ottica di pensiero, un comportamento in linea con l'apparato normativo garantirebbe tutela di lavoratori e comunità locale e una distribuzione del valore creato;
- Seconda fase è stata quella della "tactical corporate social responsability" che strumentalizza l'RSI per incrementare temporaneamente la reputazione, senza creare interventi strutturati e duraturi;
- Il terzo punto è caratterizzato dalla "strategic corporate social resposability" l'atteggiamento orientato alla responsabilità sociale viene visto come strategico, comprendente le opportunità e i vantaggi che un investimento in questo campo può generare;
- Un quarto stadio è il "ridisegno del vantaggio competitivo" dove si mettono in discussione i fattori critici di successo dell'impresa, coinvolgendo anche gli stakeholders.[512]

L'importanza dell'ambito sociale è stata quindi in costante aumento, ed è chiaro come i maggiori vantaggi competitivi ricavabili da un posizionamento nel quarto livello devono essere obiettivo di coloro che reputano la sostenibilità come un punto strategico per lo svolgimento dell'attività di business.

Il concetto di responsabilità sociale d'impresa è riconducibile anche alla creazione di un sistema produttivo sostenibile, sia esso in ambito lavorativo o in ambito ambientale. Molti organismi internazionali hanno elaborato linee guida e principi che, se seguiti, sono volti alla creazione di uno sviluppo sostenibile. Una prima formulazione è venuta dall'*United Nations Global Compact*, un'organizzazione delle Nazioni Unite volta alla creazione di un'economia globale sostenibile, rispettosa dei diritti umani, del lavoro, della salvaguardia dell'ambiente e della lotta alla corruzione[513]. *"United Nations Global Compact incoraggia le imprese di tutto il mondo a creare un quadro economico, sociale ed ambientale atto a promuovere*

[512] Cfr. CONDOSTA L. Il bilancio sociale d'azienda, Teoria e tecniche di redazione. IPSOA, 2008, Pag. da 29 a 30.
[513] Cfr. LENOCI F. Nuovo Bilancio Integrato, terminale di comunicazione finanziaria, sul business e sulla sostenibilità, 2014, Pag. 199.

un'economia mondiale sana e sostenibile, che garantisca a tutti l'opportunità di condividere i benefici."[514] Per raggiungere questo obiettivo sono stati delineati dieci principi guida da seguire:

Human Rights

- **Principle 1:** Businesses should support and respect the protection of internationally proclaimed human rights; and
- **Principle 2:** make sure that they are not complicit in human rights abuses.

Labour

- **Principle 3:** Businesses should uphold the freedom of association and the effective recognition of the right to collective bargaining;
- **Principle 4:** the elimination of all forms of forced and compulsory labour;
- **Principle 5:** the effective abolition of child labor; and
- **Principle 6:** the elimination of discrimination in respect of employment and occupation.

Environment

- **Principle 7:** Businesses should support a precautionary approach to environmental challenges;
- **Principle 8:** undertake initiatives to promote greater environmental responsibility; and
- **Principle 9:** encourage the development and diffusion of environmentally friendly technologies.

Anti-Corruption

- **Principle 10:** Businesses should work against corruption in all its forms, including extortion and bribery.[515]

[514] LENOCI F. Nuovo Bilancio Integrato, terminale di comunicazione finanziaria, sul business e sulla sostenibilità, 2014, Pag. 200.
[515] https://www.unglobalcompact.org/aboutthegc/TheTenprinciples/index.html

Anche il Global Reporting Initiative, organizzazione no profit, propone una serie di standard di rendicontazione volti alla visione di un'economia mondiale sostenibile, *"in cui le imprese gestiscono in modo responsabile, e comunicano in modo trasparente, le loro prestazioni e i loro impatti economici, ambientali, sociali e di governance."*[516] Occorre quindi provvedere alla creazione di un reporting di sostenibilità che *"consiste nella misurazione, comunicazione e assunzione di responsabilità (accountability) nei confronti di stakeholder, sia interni, sia esterni, in relazione alla performance dell'impresa rispetto all'obiettivo dello sviluppo sostenibile."*[517]

La responsabilità sociale d'impresa può essere inquadrata anche come fonte di vantaggio competitivo, infatti essa *"condiziona positivamente la performance dell'impresa e della sua competitività migliorandone le prospettive di sviluppo e diminuendo il profilo di rischio."*[518]

I benefici più rilevanti possono essere così riassunti:

- La RSI in ambito lavorativo permette di creare un ambiente migliore, più sicuro, più motivante;
- In ambito commerciale permette di aumentare il valore della marca, rafforzando così il legame con i clienti, fidelizzandoli, creando un rapporto stabile e duraturo basato su fiducia e fedeltà alla marca;
- L'attenzione della responsabilità sociale d'impresa all'aspetto ambientale permette di rafforzare la reputazione riducendo il rischio di azioni di boicottaggio;
- Le relazioni con le istituzioni finanziarie, in funzione alla riduzione di rischio dell'impresa, permettono di accedere più facilmente a forme di finanziamento,
- L'azienda acquisisce leadership in aree diverse da quelle tradizionalmente occupate;
- L'attenzione della RSI determina motivazione e senso di appartenenza alla realtà imprenditoriale;
- Aggiunge credito alla percezione della comunità del mondo imprenditoriale, nel suo insieme.[519]

L'affermazione di una RSI con valori importanti, deve essere vista non come un vincolo ma come una opportunità da sfruttare anche economicamente.

[516] LENOCI F. Nuovo Bilancio Integrato, terminale di comunicazione finanziaria, sul business e sulla sostenibilità, IPSOAS, Assago (MI), 2014, Pag . 201.
[517] Ibidem.
[518] BANO D., Emozioni, etica, economia, Cafoscarina, Venezia, 2006, Pag. 214.
[519] Cfr BANO D., Emozioni, etica, economia, Cafoscarina, Venezia, 2006, Pag. 214 e 215.

Definita la responsabilità sociale d'impresa e vista la necessità di rendicontazione sottolineata dalle organizzazioni internazionali, occorre, come primo punto, identificare la cerchia di soggetti che sono interessati all'attività svolta, ossia gli stakeholder.

6.3. Gli stakeholder che interagiscono con l'impresa.

Già nel capitolo due era stato proposto un elenco degli stakeholder beneficiari del valore aggiunto che si viene a creare all'interno dell'impresa ma, in questo paragrafo, l'argomento verrà approfondito. Partendo dalla definizione di questi soggetti, *"per stakeholders si intendono quelle entità o persone che si può ragionevolmente prevedere siano interessate in modo significativo alle attività, ai prodotti e/o ai servizi dell'impresa, le cui azioni influenzano la capacità dell'impresa di implementare le proprie strategie e raggiungere i propri obiettivi. Tale definizione comprende le entità o le persone che, ai sensi della legge o delle convenzioni internazionali, hanno legittime pretese nei confronti dell'impresa."*[520] Più semplicemente *"a stakeholder is any human agency that can be influenced by, or can itself influence, the activities of the organization in question."*[521] È chiaro come non può essere creato un elenco esaustivo dei soggetti interessati all'attività d'impresa poiché ogni realtà imprenditoriale tesse, con l'ambiente di riferimento, un legame esclusivo che comporta il coinvolgimento di una serie di soggetti identificabili in un preciso numero solo per l'impresa di riferimento. Una lista certamente non esaustiva definirebbe stakeholders *"azionisti, consumatori, dipendenti, sindacati, fornitori, subappaltatori e partner commerciali in generale, la comunità locale stanziata nei pressi degli stabilimenti, […] organizzazioni non governative ed associazioni no-profit, nonché le istituzioni pubbliche, nazionali e comunitarie."*[522] Un'altra classificazione ci viene data dal modello GBS,[523] il quale identifica come soggetti portatori di interesse inclusi nei documenti di rendicontazione il personale, i soci, i finanziatori, i clienti utenti, i fornitori, la pubblica amministrazione, la collettività.[524]

[520] LENOCI F. Nuovo Bilancio Integrato, terminale di comunicazione finanziaria, sul business e sulla sostenibilità, IPSOAS, Assago (MI), 2014, Pag. 207.
[521] GRAY R., OWEN D., ADAMS C., Accounting & accountability, changes and challenges in corporate social and environmental reporting, Pearson, 1996, Pag. 45.
[522] CAVICCHI P., DALLEDONNE A., DURAND C., PEZZUTO G. Bilancio sociale e ambientale dell'impresa, IPSOA, 2003, Pag. 11.
[523] Verrà trattato nei paragrafi successivi l'intero modello.
[524] Cfr. FOSSATI S., LUONI L., TETTAMANZI P., Il bilancio sociale e la comunicazione con gli stakeholder, Pearson, Varese, 2009, Pag. 75.

C’è stata un'evoluzione storica del concetto di stakeholders. Si propone di seguito la cronologia delle definizioni date a questo concetto.[525]

Who Is a Stakeholder? A Chronology

Stanford memo, 1963 "those groups without whose support the organization would cease to exist" (cited in Freeman & Reed, 1983, and Freeman, 1984)

Rhenman, 1964 "are depending on the firm in order to achieve their personal goals and on whom the firm is depending for its existence" (cited in Nasi, 1995)

Ahlstedt & Jahnukainen, 1971 "driven by their own interests and goals are participants in a firm, and thus depending on it and whom for its sake the firm is depending" (cited in Nasi, 1995)

Freeman & Reed, 1983: Wide: "can affect the achievement of an organization's objectives or who is affected by the achievement of an organization's objectives" Narrow: "on which the organization is dependent for its continued survival"

Freeman, 1984:"can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives"

Freeman & Gilbert, 1987: "can affect or is affected by a business"

Cornell & Shapiro, 1987: "claimants" who have "contracts"

Evan & Freeman, 1988: "have a stake in or claim on the firm"

Evan & Freeman, 1988: "benefit from or are harmed by, and whose rights are violated or respected by, corporate actions"

Bowie, 1988: "without whose support the organization would cease to exist"

Alkhafaji, 1989: "groups to whom the corporation is responsible"

Carroll, 1989: "asserts to have one or more of these kinds of stakes"-"ranging from an interest to a right (legal or moral) to ownership or legal title to the company's assets or property"

Freeman & Evan, 1990: “contract holders”

Thompson et al., 1991: in "relationship with an organization"

Savage et al., 1991: "have an interest in the actions of an organization and ... the ability to influence it"

Hill & Jones, 1992: "constituents who have a legitimate claim on the firm ... established through the existence of an exchange relationship" who supply "the firm with critical resources (contributions) and in exchange each expects its interests to be satisfied (by inducements)"

Brenner, 1993: "having some legitimate, non-trivial relationship with an organization [such as] exchange transactions, action impacts, and moral responsibilities"

Carroll, 1993: "asserts to have one or more of the kinds of stakes in business"-may be affected or affect ...

Freeman, 1994: participants in "the human process of joint value creation"

Wicks et al., 1994: "interact with and give meaning and definition to the corporation"

Langtry, 1994: “the firm is significantly responsible for their well-being, or they hold a moral or legal claim on the firm”

[525] Fonte definizioni RONALD K. MITCHELL, BRADLEY R. AGLE, DONNA J. WOOD., Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts, The Academy of Management Review, Vol. 22, No. 4 (Oct., 1997), pp. 853-886, Pag. 858 table 1.

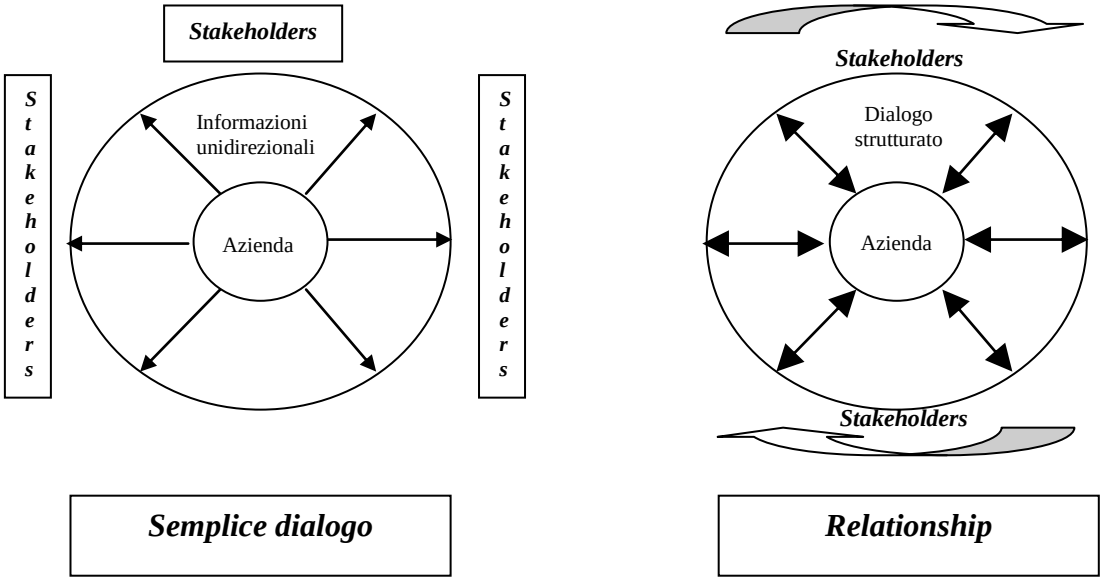
Starik, 1994: "can and are making their actual stakes known"-"are or might be influenced by, or are or potentially are influencers of, some organization"
Clarkson, 1994: "bear some form of risk as a result of having invested some form of capital, human or financial, something of value, in a firm" or "are placed at risk as a result of a firm's activities"
Clarkson, 1995: "have, or claim, ownership, rights, or interests in a corporation and its activities"
Nasi, 1995: "interact with the firm and thus make its operation possible"
Brenner, 1995: "are or which could impact or be impacted by the firm/organization"
Donaldson & Preston, 1995 "persons or groups with legitimate interests in procedural and/or substantive aspects of corporate activity"

Le definizioni proposte dagli autori, più o meno sintetiche, anche alle volte eterogenee tra loro, ha portato nel tempo alla *"necessità di definire un modello che guidi la scelta degli stakeholders, oltre alla loro identificazione, tenendo in considerazione anche la loro rilevanza, nella convinzione più o meno ampia che non tutte le pretese di tutti gli stakeholders possano ricevere la medesima attenzione e che ogni impresa debba confrontarsi con un proprio set di stakeholders, che sono aggregati in modelli unici di influenza."*[526] Occorre quindi considerare tutti i portatori d'interesse ma, nell'impossibilità di considerare tutte le pretese, occorre attribuire ad essi una importanza variabili, basandosi su:

- Il potere che lo stakeholders ha nell'influenzare l'impresa;
- La legittimità (morale) del rapporto tra impresa e stakeholder;
- L'urgenza dell'istanza dello stakeholders sull'impresa[527].

Oltretutto la comunicazione con i vari stakeholders deve essere tutt'altro che casuale. L'azienda può decidere in vario modo su come rapportarsi con i soggetti interessati all'attività svolta. Essa può decidere di intraprendere la strada del semplice dialogo con l'esterno, oppure intraprendere una vera e propria relationship con gli stakeholders.

[526] FOSSATI S., LUONI L., TETTAMANZI P., Il bilancio sociale e la comunicazione con gli stakeholder, Pearson, Varese, 2009, Pag. 6.
[527] FOSSATI S., LUONI L., TETTAMANZI P., Il bilancio sociale e la comunicazione con gli stakeholder, Pearson, 2009, Varese, Pag. 7.



La differenza tra semplice dialogo e relationship con gli stakeholder.[528]

Questa concezione di rapporto con gli stakeholders è la più integrata ed evoluta possibile. Invece di attendere le reazioni dei portatori d'interesse ed adottare elementi correttivi volti a mitigarne gli effetti, viene intrapreso un dialogo con essi, vero e proprio, e vengono coinvolti nelle scelte che l'azienda deve fare. In questa maniera il processo di presa delle decisioni è più rapido ed efficiente. Tuttavia è chiaro che l'inquadramento degli stakeholders sotto quest'ottica comporta un'apertura importante della compagine societaria. *"La creazione di valore richiede che i processi di "dialogo/reporting/relationship" con gli stakeholders siano integrati con la strategia d'impresa, nonché "incastonati" nella visione, nei valori e nella missione aziendale. Le imprese che attivano una stakeholder relationship lo fanno con lo scopo di assicurare "una bilanciata e sostenibile creazione di valore", sia interno che esterno, per tutti gli stakeholders chiave. La creazione di valore, infatti, è lo scopo principale del management."*[529]

Come può l'azienda regolare, sul piano morale, l'attività interna ed esterna al fine di soddisfare tutte le pretese dei portatori di interesse?

Possiamo avere una etero - regolazione oppure una auto - regolazione. Per etero - regolazione si intendono una serie di leggi nazionali e comunitarie più severe, tuttavia uno Stato liberale difficilmente regola questi aspetti, se non per situazioni dove l'impatto sociale sia rilevante.

[528] Grafico da HINNA L. Come gestire la responsabilità sociale dell'impresa. Manuale pratico – operativo, Processi, strumenti e modelli. La redazione del bilancio sociale, Il Sole 24 ORE, Milano, 2005, Pag. 202.
[529] HINNA L. Come gestire la responsabilità sociale dell'impresa. Manuale pratico – operativo, Processi, strumenti e modelli. La redazione del bilancio sociale, Il Sole 24 ORE, Milano, 2005, Pag. 203.

L'alternativa per l'impresa è quindi autoregolarsi, definendo delle carte di comportamento, denominati codici etici, spinti da una crescente responsabilità individuale degli operatori d'impresa. Il codice etico è di natura privata, ed aggiunge alle leggi e regolamenti in vigore, un maggior orientamento verso la convivenza sociale.

Per quali motivi adottare un codice etico d'impresa? *"sono principalmente due: da un lato offrire un supporto istituzionale alla conoscenza e all'osservazione individuale nei confronti degli standard di condotta stabiliti dall'azienda; dall'altro vi è l'affermazione che la cultura dell'azienda e l'etica non sono in conflitto con la possibilità di condurre con successo gli affari aziendali ma, anzi, che il rispetto di regole etiche di comportamento è un presupposto della possibilità di fare profitti nel lungo periodo."*[530]

Un codice etico d'impresa è solitamente suddiviso in tre parti, una prima dove vengono enunciati i principi generali che devono essere applicati nelle scelte imprenditoriali; una seconda che identifica come le norme in generale si tramutino in norme attuative che si riferiscano concretamente a tutti gli stakeholders; una terza che preveda una serie di sanzioni da applicare qualora il codice etico non venga adeguatamente rispettato.

La creazione del codice etico ha importanti riflessi sulle strategie che l'azienda adotta in quanto, solitamente, gli obiettivi di fondo non identificano in che maniera essi stessi debbano essere raggiunti. Il codice etico invece *"chiarisce a tutti quali sono i criteri fondamentali che devono orientare le scelte dell'impresa, dalle decisioni di tipo strategico alle scelte operative effettuate quotidianamente dai collaboratori a ogni livello organizzativo."*[531]

Il codice etico diviene quindi strumento di promozione della cultura d'impresa, volto alla diffusione dei valori comuni presenti all'interno.[532]

Identificati i concetti di RSI e di stakeholder e le varie connotazioni del rapporto che può prendere vita, si analizzano gli step che l'azienda deve perseguire al fine di prendere in considerazione in modo corretto la responsabilità sociale d'impresa. Partiamo dunque dall'identificazione della cultura aziendale, dal posizionamento che la realtà imprenditoriale intende perseguire, continuando poi con la rendicontazione delle perfomance extraeconomi-

[530] BANO D., Emozioni, etica, economia, Cafoscarina, Venezia, 2006, Pag. 212.
[531] Ibidem. Pag. 213.
[532] Cfr. BANO D., Emozioni, etica, economia, Cafoscarina, Venezia, 2006, I codici etici d'impresa, Pag. da 211 a 214.

che ai vari interlocutori, concludendo con una visione di coinvolgimento degli stakeholders nell'attività d'impresa.

6.4. *La cultura d'impresa e i metodi per analizzare il posizionamento di una realtà imprenditoriale.*

Quanto finora visto ha evidenziato come l'impresa debba scegliere, al fine di implementare le sue decisioni, una serie di posizioni riguardo il concetto di responsabilità sociale d'impresa ed il comportamento da adottare con gli stakeholders. Alla base dei comportamenti dei membri dell'azienda devono essere delineati una serie di "punti di vista" che permettano di creare un'immagine della stessa, basata su valori chiari e precisi. Questa serie di comportamenti sono riconducibili alla cultura d'impresa.

Partendo dal significato di cultura, esso è definito a livello enciclopedico come *"L'insieme delle cognizioni intellettuali che, acquisite attraverso lo studio, la lettura, l'esperienza, l'influenza dell'ambiente e rielaborate in modo soggettivo e autonomo diventano elemento costitutivo della personalità, contribuendo ad arricchire lo spirito, a sviluppare o migliorare le facoltà individuali, specialmente la capacità di giudizio."*[533] Applicando questa definizione allo svolgimento dell'attività economica, la cultura d'impresa è definibile come il "comportamento" che l'azienda tiene nello svolgimento della sua attività.

Quando si parla di cultura d'impresa, questa identifica *"values and practices that are shared across all groups in a firm, at least with senior management."*[534]

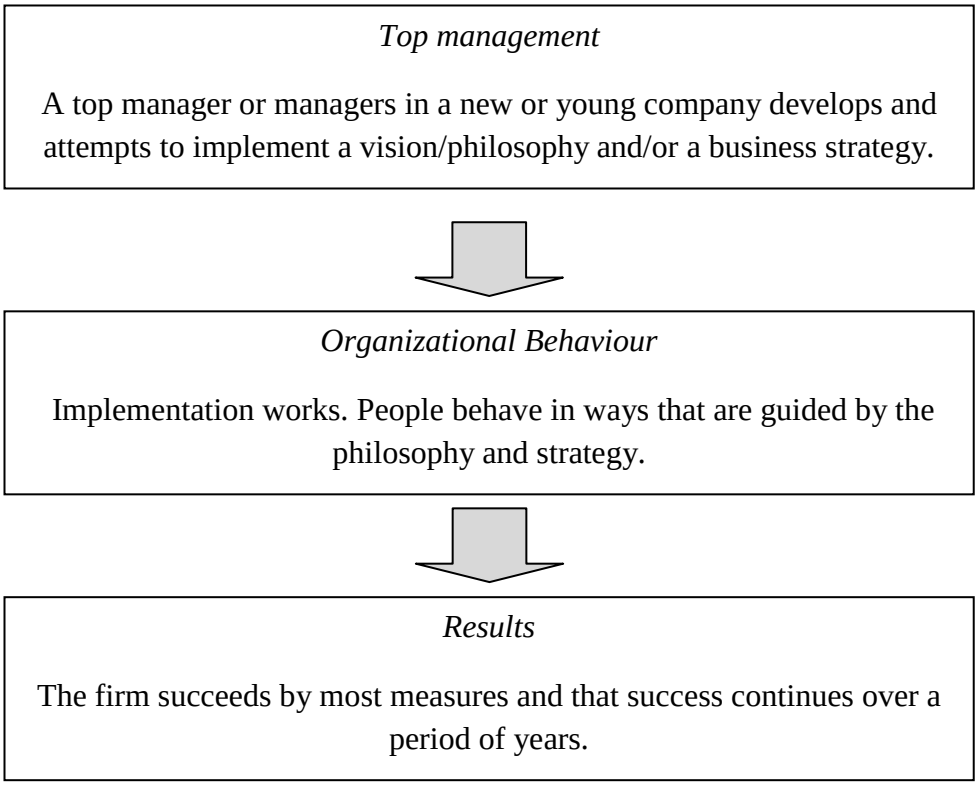
Secondo Kotter & Heskett, il concetto di cultura d'impresa è divisibile in due elementi:

- *"Shared Values: important concerns and goals that are shared by most of the people in a group, that tend to shape group behaviour, and that often persist over time even with changes in group membership. Examples: the managers care about customers; executive like long – term debt;*
- *Group Behaviour Norms: Common or pervasive ways of acting that are found in a group and that persist because group members trend to behave in ways that teach these practices (as well as their shared values) to new members, rewarding those that fit in and sanctioning those that do not. Examples: the employees are quick to respond*

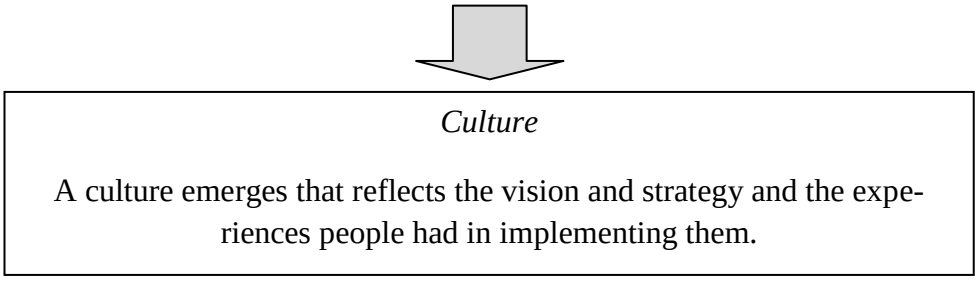
[533] Enciclopedia Treccani.
[534] KOTTER P. JOHN, HESKETT L. JAMES, Corporate culture and performance, the Free Press., New York, 1992, Pag. 6.

to request from customers; the managers often involve lower-level employees in decision making."[535]

Questi valori di base permettono il delinearsi di un sistema organizzativo basato su una serie di comportamenti che devono essere condivisi dagli altri membri. Questa cultura si viene a trasmettere da chi è già all'interno dell'organizzazione da più tempo, a quelli invece sono appena entrati. L'orientamento culturale dell'azienda può tuttavia cambiare, in quanto la cultura è espressione della visione, della strategia e delle esperienza dei soggetti. Man mano che l'organizzazione continua il suo processo di apprendimento, aggiusta il suo posizionamento culturale. In questo modo si riescono a prendere delle decisioni sempre coerenti. L'andamento culturale aziendale è quindi un continuo processo di influenza che ne determina la base per le scelte strategiche ed assorbe i risultati contenuti.



[535] KOTTER P. JOHN, HESKETT L. JAMES, Corporate culture and performance, the Free Press, New York, 1992, Pag. 5.



One common pattern in the emergence of corporate cultures[536]

Una volta nata la cultura aziendale nel modo sopra descritto, essa continua ad aggiornarsi in base alle variazioni che intervengono.

Gli autori, oltre a fornire una definizione di cultura d'impresa, hanno anche condotto uno studio per verificare l'impatto della cultura sulle performance economiche. Lo studio ha dimostrato che la cultura d'impresa può avere un impatto significativo sulle performance a lungo termine. Si riporta di seguito un report riassuntivo di quanto emerso dall'analisi:

> *"We found that firms with cultures that emphasized all the key managerial constituencies (customers, stockholders, and employees) and leadership from managers at all levels outperformed firms that did not have those cultural traits by a huge margin. Over an eleven – year period, the former increased revenues by an average of 685 percent versus 166 percent for the latter, expanded their work forces by 282 percent versus 36 percent, grew their stock prices by 901 percent versus 74 percent, and improved their net incomes by 756 percent versus 1 percent."*[537]

I risultati emersi da questo studio sono sorprendenti e individuano una stretta correlazione tra performance economiche e posizionamento culturale. Come capire il proprio posizionamento culturale ed eventualmente adattarlo alla posizione desiderata? Di seguito viene proposto un metodo che permette di mappare il proprio posizionamento culturale.

[536] Ibidem. Pag. 8.
[537] KOTTER P. JOHN, HESKETT L. JAMES, Corporate culture and performance, the Free Press, New York, 1992, Pag. 11. Per approfondimenti su come sia stato condotto lo studio si rimanda alla medesima opera.

6.4.1. l'Organizational Culture Assessment Instrument come mezzo di analisi culturale

6.4.1.1. Struttura del modello:

L'Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) è un modello sviluppato da Kim Camern e Robert Quinn ed è un metodo per mappare il posizionamento culturale di una azienda.

Il modello identifica quattro possibili tipologie culturali e ogni organizzazione ha il proprio mix di questi quattro tipi di cultura. Dal punto di vista pratico, per individuare il collocamento, viene redatto un questionario che propone 6 domande che riguardano:

- Dominant Characteristics;
- Organizational leadership;
- Management of Employees;
- Organization Glue;
- Strategic emphases;
- Criteria for success.

Per ogni paragrafo del questionario sono presenti quattro domande, dove occorre distribuire un valore totale di cento punti. Per esempio A=30, B=40, C=10 e D=20 in modo che il totale dia 100. L'assegnazione del punteggio è fatta in base alla posizione attuale che, secondo il management, l'azienda ricopre in quel determinato momento e, in una colonna parallela, si distribuiscono i pesi in base a come il management vorrebbe mappare la propria cultura ideale. Si propongono di seguito le domande al quale occorre rispondere per delineare la situazione di partenza e la situazione preferibile dal management:

1. Dominant Characteristics		**Now**	**Preferred**
	A - The organization is a very personal place. It is like an extended family. People seem to share a lot of themselves. B - The organization is a very dynamic entrepreneurial place. People are willing to stick their necks out and take risks. C - The organization is very results oriented. A major concern is with getting the job done. People are very competitive and achievement oriented. D - The organization is a very controlled and structured place. Formal procedures generally govern what people do.		

2. Organizational Leadership			
	A - The leadership in the organization is generally considered to exemplify mentoring, facilitating, or nurturing. B - The leadership in the organization is generally considered to exemplify entrepreneurship, innovating, or risk taking. C - The leadership in the organization is generally considered to exemplify a no-nonsense, aggressive, results-oriented focus. D - The leadership in the organization is generally considered to exemplify coordinating, organizing, or smooth-running efficiency.		
3. Management of Employees			
	A - The management style in the organization is characterized by teamwork, consensus, and participation. B - The management style in the organization is characterized by individual risk-taking, innovation, freedom, and uniqueness. C - The management style in the organization is characterized by hard-driving competitiveness, high demands, and achievement. D - The management style in the organization is characterized by security of employment, conformity, predictability, and stability in relationships.		

4. Organization Glue		Now	Preferred
	A - The glue that holds the organization together is loyalty and mutual trust. Commitment to this organization runs high. B - The glue that holds the organization together is commitment to innovation and development. There is an emphasis on being on the cutting edge. C - The glue that holds the organization together is the emphasis on achievement and goal accomplishment. Aggressiveness and winning are common themes. D - The glue that holds the organization together is formal rules and policies. Maintaining a smooth-running organization is important.		
5. Strategic Emphases		**Now**	**Preferred**
	A - The organization emphasizes human development. High trust, openness, and participation persist. B - The organization emphasizes acquiring new resources and creating new challenges. Trying new things and prospecting for opportunities are valued. C - The organization emphasizes competitive actions and achievement. Hitting stretch targets and winning in the marketplace are dominant. D - The organization emphasizes permanence and stability. Efficiency, control and smooth operations are important.		
6. Criteria of Success			
	A - The organization defines success on the basis of the development of human resources, team work, employee commitment, and concern for people. B - The organization defines success on the basis of having the most unique or newest products. It is a product leader and innovator. C - The organization defines success on the basis of winning in the marketplace and outpacing the competition. Competitive market leadership is key. D - The organization defines success on the basis of efficiency. Dependable delivery, smooth scheduling and low-cost production are critical.		

The Organization Culture Assessment Instrument[538]

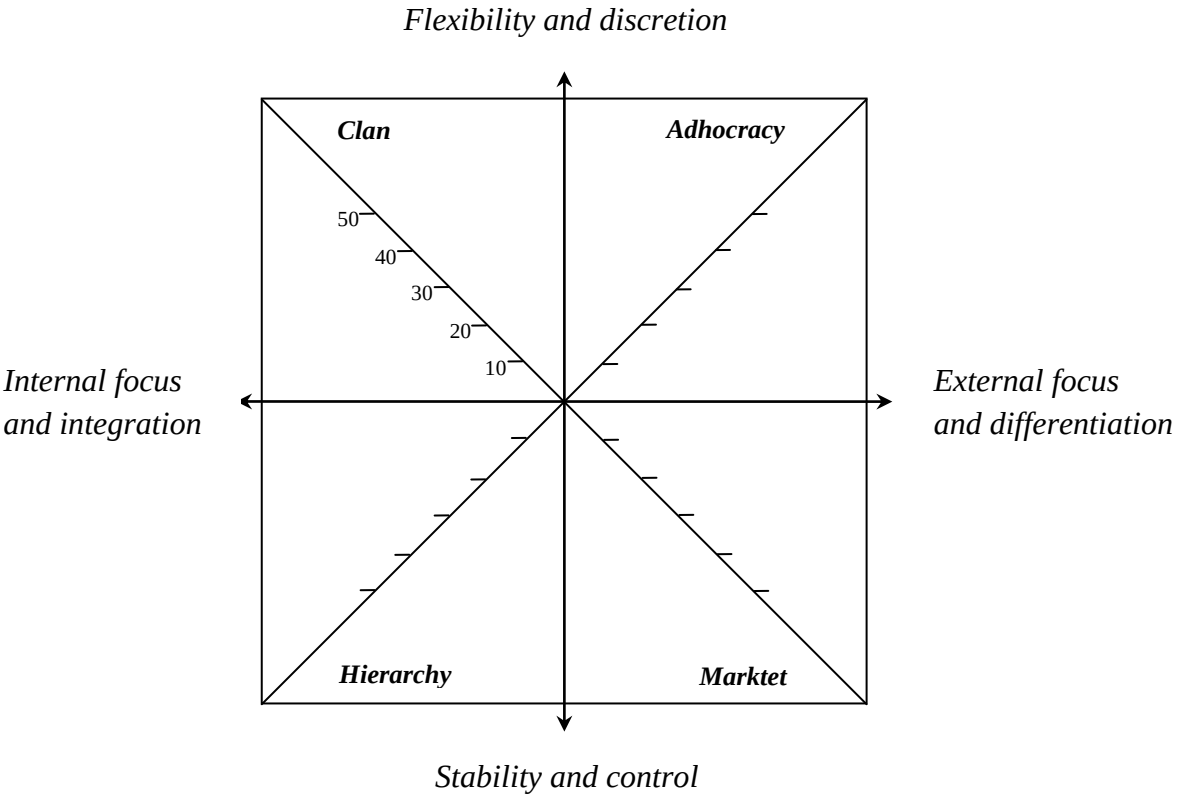
Una volta creato il questionario, i risultati sono riprodotti in un piano cartesiano in modo da individuare il posizionamento culturale. Un'azienda raramente ha solo una cultura dominante ma più spesso è un mix delle quattro culture possibilmente individuabili.

[538] Questionari da: Organizational Culture Assessment Instrument, 2010, Pag. 20.

Secondo gli autori il posizionamento culturale dell'azienda si basa sul bilanciamento tra quattro forze, ossia:

- *"Internal focus and integration versus External focus and differentiation;*
- *Stability and control versus Flexibility and discretion."*[539]

Questi due equilibri determinano l'appartenenza e la vicinanza ai vari posizionamenti culturali possibili. Il grafico di riferimento è così strutturato:



6.4.1.2. Le quattro possibili configurazioni culturali:

Gli autori del modello identificano quattro possibili configurazioni culturali. Esse sono: la Clan culture, la Adhocracy culture, la Market culture e la Hierarchy culture.

1. Clan Culture: le caratteristiche di questa cultura prevedono un posto di lavoro molto piacevole, dove la condivisione di informazioni personali è all'ordine del giorno, viene intesa quindi come una famiglia allargata. I dirigenti sono visti come mentori. Ca-

[539] Questionari da: Organizational Culture Assessment Instrument, 2010, http://www.ocai-online.com/userfiles/file/ocai_pro_example_report.pdf Pag. 4.

ratteristiche basilari dell'organizzazione sono fedeltà e tradizione. L'impegno di tutti è alto. In questo modo la persona è al centro dei rapporti e l'organizzazione pone un premio sul lavoro di squadra, partecipazione e consenso.

2. Adhocracy Culture: è un luogo dinamico, imprenditoriale e creativo, i soggetti cercano di esporsi e i leader sono considerati innovatori e amanti del rischio. Sperimentazione e innovazione sono al centro dell'organizzazione. Obiettivo è essere all'avanguardia. L'organizzazione promuove l'iniziativa individuale e la libertà;
3. Market Culture: organizzazione orientata ai risultati e al lavoro svolto, è presente una competitività all'interno della struttura, con dirigenti duri ed esigenti. Preoccupazioni generali sono la reputazione e il successo. Scopo a lungo termine è il raggiungimento di obiettivi e traguardi misurabili, dove il successo è definito dalla quota di mercato raggiunta e dalla penetrazione in esso.
4. Hierarchy Culture: luogo formale con lavoro strutturato, dove le regole governano i compiti. I leader sono buoni organizzatori e coordinatori, dove la più grande preoccupazione è generata dal mantenere un andamento lineare. Obiettivi a lungo termine sono la stabilità e l'andamento efficienti e regolari delle operazioni. Il successo è definito in termini di consegna affidabile, programmazione regolare e basso costo.[540]

I punti focali sono identificabili all'interno della tabella seguente[541]:

	Clan culture	***Adhocracy culture***	***Market Culture***	***Hierarchy Culture***
Leader Type	• Facilitator • Mentor • Team builder	• Innovator • Entrepreneur • Visionary	• Hard driver • Competitor • Producer	• Coordinator • Monitor • Organizer
Value Drivers	• Commitment • Communication • Development	• Innovative outputs • Transformation • Agility	• Market share • Goal achievement • Profitability	• Efficiency • Punctuality • Consistency • Uniformity
Theory of Effectiveness	Human development and participation produce effectiveness.	• Innovativeness • Vision • New resources produce effectiveness	Aggressive competition and customer focus produce effectiveness.	Control and efficiency with appropriate processes produce ef-

[540] Cfr. Organizational Culture Assessment Instrument, 2010, http://www.ocai-online.com/userfiles/file/ocai_pro_example_report.pdf Pag. da 5 a 7.
[541] Ibidem: Pag. da 5 a 7.

				fectiveness.
Quality Strategies	• Empowerment • Team building • Employee • Involvement • Human resource development • Open communication	• Surprise and delight • Creating new standards • Anticipating needs • Continuous improvement • Finding creative solutions	• Measuring customer preferences • Improving productivity • Creating external partnership • Enhancing competitiveness • Involving customers and suppliers	• Error detection • Measurement • Process control • Systematic problem solving • Quality tools

Per passare dal questionario alla mappatura occorre, a livello pratico, sommare i punteggi assegnati alle risposte a, b, c e d e, una volta fatta la media, distintamente per la rappresentazione della situazione attuale e dell'aspirazione del management, si inseriscono i risultati nel diagramma precedentemente proposto e si individua quale è la cultura dominante e verso che posizione l'azienda aspira muoversi. Le tipologie di risposta (a, b, c e d) si delineano ognuna verso uno specifico profilo culturale, quindi, la maggioranza del valore attribuito ad una tipologia di risposte piuttosto che ad un'altra determina la cultura dominante della realtà oggetto d'esame. In base ai risultati possono essere prese in considerazione alternative strategiche che permettano di implementare il posizionamento culturale desiderato. È chiaro come il posizionamento culturale sia alla base della creazione di tutte le strategie, siano esse destinante al conseguimento di un posizionamento sostenibile che a scelte orientate verso l'ottenimento del profitto da parte del management. A seguito di questo passo, definito il posizionamento culturale adeguato alle volontà del management e agli obiettivi delineati, possono essere prese in esame le variabili economiche, patrimoniali, finanziarie e sociali per soddisfare i portatori di interesse definiti strategici.

6.5. Il bilancio sociale

Determinato il concetto di responsabilità sociale d'impresa e l'importanza del ruolo svolto dagli stakeholder nella realtà imprenditoriale, occorre rendicontare gli aspetti riguardanti la "sostenibilità", in modo da permettere il monitoraggio della stessa e per comunicare all'esterno gli eventi rilevanti emersi durante il periodo di riferimento. I destinatari del bilancio sociale, oltre agli interlocutori interni che attuano il monitoraggio delle performance, sono gli stakeholders. *"Il bilancio di sostenibilità e la comunicazione di sostenibilità in senso lato, consentendo di informare e coinvolgere tali gruppi al fine di poter fornire loro tutte le informazioni necessarie per comprendere meglio le scelte fatte dalle imprese in esame e percepirle, quindi, come risorse, anziché come minacce per il territorio."*[542]

"La valutazione economica [...] solo a volte è in grado di catturare ed esprimere il reale valore di una decisione in ottica ambientale e sociale, perché tali aspetti, per la loro intrinseca natura, non possono essere sempre rappresentati in termini economici: ecco quindi la necessità di dotarsi di strumenti tecnici che vadano ad integrare i tradizionali strumenti contabili volti a monitorare la dimensione economico – finanziaria. Essi possono essere complessivamente definiti come contabilità ecologica e contabilità sociale, intendendo così riferirsi al complesso delle informazioni inerenti gli impatti ambientali e sociali generati dai processi e dai prodotti/servizi dell'azienda."[543]

Questi strumenti devono avere caratteristiche ben precise affinché possa esserne trovata l'utilità d'impiego:

- *Integrativi:* devono essere utilizzati in chiave sistemica, integrati con gli altri strumenti economico – finanziari a disposizione del management;
- *Di supporto alle decisioni:* devono essere per lo più utilizzati in ottica preventiva, di programmazione e non solo come mezzi di rendicontazione finale. Se ci s'interroga preventivamente sugli impatti che determina una scelta, otteniamo una riduzione significativa del rischio di effetti negativi;
- *Ad utilizzo sistematico e continuativo:* occorre mantenere il monitoraggio a lungo ed attuarlo in modo sistematico in quanto una sporadica applicazione ne determina una forte limitazione dei benefici;

[542] CONDOSTA L., Bilancio di sostenibilità: evoluzione degli standard di redazione, Amministrazione e Finanza, n° 3/2013, Pag. 14.
[543] MIO C. Corporate social responsabilità e sistema di controllo: verso l'integrazione, Milano, 2005, Pag. 106.

- *Ad utilizzo pervasivo all'interno dell'organizzazione:* sistemi di monitoraggio diffusi in tutta la struttura organizzativa. Il coinvolgimento deve essere dell'intera azienda, non solo per diffondere la cultura all'interno dei componenti ma anche per monitorare le azioni prese alla base della scala gerarchica, che possono determinare impatti rilevanti.[544]

L'integrazione è punto dominante di questo lavoro. La necessità intercomunicativa delle varie analisi è palese, e, al fine di ottenere anche tutti gli altri obiettivi che l'analista si propone, occorre integrare tutti i processi di controllo. Se soli, si ottiene un'informativa incompleta, ridondante e di conseguenza inefficiente per prendere le adeguate decisioni.

Occorre però attuare una precisazione di partenza poiché il significato dei termini informazione e comunicazione sono differenti tra loro.

"Con il termine informazione ambientale e sociale si intende riferirsi al flusso informativo rivolto all'interno dell'azienda, destinato cioè ai manager per il supporto delle decisioni. […] Il flusso informativo destinato all'esterno dell'azienda prende invece il nome di comunicazione ambientale e sociale."[545] In entrambi i casi, i documenti proposti possono essere dedicati esclusivamente all'ambito sociale e ambientale, oppure essere parte integrante degli altri documenti contabili obbligatori.

Dei documenti redatti occorre distinguere i report solo parzialmente dedicati alla variabile ambientale e sociale da quelli interamente dedicati alle medesime variabili. *"Nel primo caso, ci si trova di fronte ad uno strumento volto a rappresentare la situazione competitiva dell'azienda, in via prioritaria in termini economico-finanziari e patrimoniali, ma tenendo conto anche delle conseguenze generate dalle politiche ambientali e sociali. […] Nel secondo caso, la finalità del report è quella di evidenziare le modalità di governo della variabile ambientale e sociale, in ottica di programmazione e monitoraggio."*[546]

La creazione di una adeguata informativa non finanziaria diventerà obbligatoria a livello europeo. *"Il 15 aprile 2014 Il Parlamento Europeo ha approvato la direttiva comunitaria sulla comunicazione delle informazioni a carattere non finanziario e delle informazioni sulla diversità da parte di aziende e gruppi di grandi dimensioni. […] Il contenuto della direttiva richiede ad aziende europee di grandi dimensioni di fornire informazioni su di-*

[544] Cfr. Ibidem.
[545] MIO C. Corporate social responsabilità e sistema di controllo: verso l'integrazione, Milano, 2005, Pag. 150.
[546] Ibidem.

ritti sociali, ambientali e umani, lotta alla corruzione, questioni di corruzione e informazioni sulle politiche di diversità presenti negli organi direttivi e di controllo."[547]

Il recepimento della direttiva è previsto per il 2016 e l'entrata in vigore sarà entro l'anno amministrativo 2017. Attualmente in Italia sono presenti normative sulla rendicontazione sociale ma delle imprese sociali. Quanto affrontato in seguito non riguarda le prospettive legislative europee ma i metodi di rendicontazione a disposizione del manager delineate da appositi organismi.

Ritornando alla reportistica delle performance sociali e ambientali possono essere creati diversi documenti. Il processo da attuare per creare una rendicontazione efficace è quello di partire dalla creazione di un programma etico, strutturato sulla cultura aziendale, in grado di riflettere la strategia della CSR adottata e accettata dai componenti dell'organizzazione. Il programma deve identificare:

- *"Le fasi di cammino verso la CSR;*
- *Le linee guida delle singole fasi;*
- *Gli interlocutori coinvolti;*
- *Gli obiettivi da conseguire;*
- *Gli strumenti dei quali l'impresa vuole dotarsi per la gestione integrata della CSR*
- *Gli strumenti di misurazione e di valutazione degli obiettivi raggiunti."*[548]

Una volta definito il programma etico, occorre adottare un percorso a tappe che permetta di dare il giusto risalto alla RSI:

a) Costruzione di un modello valoriale costituente il codice etico aziendale, comprendente i principi ispiratori della cultura d'impresa ed i comportamenti da adottare nei confronti degli interlocutori. Vediamo come anche sotto questa impostazione la mappatura della configurazione culturale dell'azienda funge da base per tutto il processo di raggiungimento degli obiettivi di Responsabilità sociale d'impresa;
b) Inizio dell'attività di formazione etica, ossia l'esternalizzazione dei principi ispiranti lo svolgimento dell'attività d'impresa. In questo modo si rende conto agli stakeholder

[547] GASPERINI A., DONI F., La comunicazione delle informazioni non finanziarie: l'attuale quadro normative, Amministrazione e Finanza, n° 8/2014, Pag. 17.
[548] FOSSATI S., LUONI L., TETTAMANZI P., Il bilancio sociale e la comunicazione con gli stakeholder, Pearson, Varese, 2009, Pag. 25.

di quali principi e quale cultura stiano alla base dell'organizzazione nella quale sono coinvolti i loro interessi;

c) Creazione del comitato etico, che ha il compito di diffondere il codice etico, monitorarne l'attuazione e intervenire qualora ci sia difformità tra linee guida e operazioni pratiche;

d) L'adesione a standard emanati da organismi nazionali/internazionali, riferiti alle possibilità di reporting a disposizione del management. Essi si dividono in standard di processo e standard di contenuto:

- Standard di processo:
  - The UN Global Compact: è un'iniziativa volta al coinvolgimento dei vari soggetti d'impresa in rappresentanza delle diverse categorie di stakeholders. Il Global Compact si fonda su nove principi etici sui temi di diritti umani, diritti dei lavoratori e ambiente;
  - Copenaghen Charter: guida di reporting agli stakeholders;[549]
  - AA1000: L'Institute of Ethical and Social Accountability (ISEA) ha creato l'Accountability 1000 che definisce gli standard di rendicontazione sociale;
  - Linee guida Q-RES: costituiscono un modello integrato di gestione della RSI, fondato sull'idea del contratto sociale tra impresa e portatori d'interesse;
  - SA8000: Creato dal Council of Economic Priorities, traccia lo sviluppo di un sistema di gestione basato sul rispetto dei diritti umani e dei lavoratori, delle garanzie, della sicurezza e della salubrità del posto di lavoro, contro lo sfruttamento dei minori;
  - ISO9000/ISO14001: Standard emanati dall'International Organization;
  - ISO26000: pubblicata in novembre 2010, fa parte delle linee guida ISO relative alla responsabilità sociale d'impresa.
- Standard di contenuto:
  - Linee giuda GRI: pubblicate dal Global Reporting Initiative. *"L'obiettivo della GRI è quello di sviluppare linee guida comuni, applicabili a livello internazionale, al fine di rendere la rendicontazione delle performance ambientale e sociale delle imprese rigorosa, con-*

[549] L'argomento viene trattato in modo dettagliato nei paragrafi successivi.

frontabile e verificabile, al pari dei rendiconti economici e finanziari. "[550]

- Principi GBS: Emanati dal Gruppo di studio per il bilancio sociale, individua strumenti che consentano di realizzare strategie comunicative diffuse e trasparenti, per favorire consenso e legittimazione sociale.

e) Il sistema di controllo e valutazione dei componenti;
f) Il sistema di incentivi: ossia riconoscimenti per l'agire responsabile;
g) Il sistema di reporting: una integrazione tra le rendicontazioni sociale, ambientale con informazioni di natura economico – finanziaria;
h) La certificazione etica;
i) Il sistema di comunicazione: prevede l'identificazione del metodo più adatto per presentare le informazioni agli stakeholder.

Seguire questo processo di creazione dell'informazione permette, in prima istanza, di informare i soggetti terzi interessati circa l'evolversi della performance sociale, ed in secondo luogo, certamente non per importanza, permette al management di monitorare da vicino cosa è stato fatto per il raggiungimento degli obiettivi, strategici se inquadrati nel giusto modo, relativi all'ambito della sostenibilità. Seguendo questo percorso di rendicontazione si completa l'esame delle performance aziendali che permettono di creare un monitoraggio efficiente in grado di supportare il management nella presa delle decisioni. Anche se a livello comparativo l'analisi di tipo economico – finanziario, patrimoniale e il controllo interno sono rivolte ad un aspetto quantitativo mentre l'analisi della sostenibilità di sposta verso un approccio qualitativo. Seppur in forma diversa rispetto a quanto visto in precedenza, le esigenze integrative sono presenti. Mantenendo comunque un sistema terminologico coerente in ogni circostanza di analisi, sia in ambito di financial accounting, sia di analisi della sostenibilità, la necessità integrativa riguarda più che altro l'utilità informativa che lo strumento di analisi consente di ottenere. Essendo la sostenibilità elemento strategico più volte sottolineato, una rendicontazione adeguata appare indispensabile ed essa deve essere affiancata all'ambito della financial analysis in quanto interdipendenti l'una con l'altra. Di fatti investimenti in sostenibilità dipendono dalla redditività dell'azienda quanto la redditività stessa dipenda spesso dall'investimento in sostenibilità. L'integrazione deve quindi essere vista, a parere di chi scrive, come la necessità di affiancare le due analisi in modo da creare un output informativo unico che riesca a ricopri-

[550]FOSSATI S., LUONI L., TETTAMANZI P., Il bilancio sociale e la comunicazione con gli stakeholder, Pearson, Varese, 2009, Pag. 28.

re tutti gli ambiti di gestione. Il bilancio di sostenibilità *"da un lato permette all'impresa di fare una attività di autoanalisi, per comprendere meglio quali sono le altre variabili che possono influenzare la sua crescita, la sua reputazione, il suo rischio e quindi il suo risultato economico futuro; dall'altro lato consente agli stakeholders che a diverso titolo gravitano intorno all'impresa stessa, di poter trovare risposta alle loro domande su temi non affrontati dai documenti tradizionalmente parte della comunicazione istituzionale."*[551]

Enti di elevata credibilità internazionali quali il GRI e l'United Nations Global Compact hanno emanato una serie di linee guida oramai affermate e queste si vedranno affiancate, dal 2017, dalle Normative Comunitarie. *"La prospettiva sarà quella di una difficile "coesistenza" fra obblighi sanciti dalla normativa comunitaria, imposizioni dettate dalla normativa nazionale e linee giuda ampiamente condivise e applicate su base volontaria. […] La direttiva dovrebbe prevedere la possibilità per le aziende che già redigono un report volontario di sostenibilità, in base a linee guida riconosciute quali good practice (senza tuttavia dare indicazioni precise), di essere esonerate dal fornire le stesse informazioni nel bilancio, qualora vengano rispettati gli obblighi previsti dalla direttiva."*[552] I report volontari dovranno essere comunque integrati con l'informativa obbligatoria presente nei bilanci. [553]

6.5.1. Il bilancio sociale: analisi dei due principali standard di contenuto:

6.5.1.1. Il modello GBS:linee guida

In base alle esigenze comunicative che l'azienda possiede, esistono report differenziati. Possiamo distinguere Bilancio Sociale, Bilancio Ambientale, Bilancio di Sostenibilità, Eco-Bilancio, Bilancio di Mandato, Bilancio di Missione, Relazione di Missione, ecc.[554]

Per redigere alcuni di questi documenti, in particolare il Bilancio Sociale, sono presenti una serie di protocolli di contenuto che, se osservati, permettono una uniformazione del sistema di rendicontazione, ottenendo così una informativa valida e riconosciuta anche dai soggetti terzi che interagiscono con la realtà oggetto di analisi. Un primo standard di redazione è il modello GBS.

[551] CONDOSTA L., Bilancio di sostenibilità: evoluzione degli standard di redazione, Amministrazione e Finanza, n° 3/2013, Pag. 14.
[552] GASPERINI A., DONI F., La comunicazione delle informazioni non finanziarie: l'attuale quadro normative, Amministrazione e Finanza, n° 8/2014, Pag. 27.
[553] Cfr. Ibidem.
[554] Cfr. RUSCONI G., DORIGATTI M., Teoria generale del bilancio sociale e applicazioni pratiche, Fondazione Acli Milanesi, Pag. 29.

Il modello GBS è stato ideato dal Gruppo Bilancio Sociale, i cui componenti ricoprono ruoli di rilievo quali docenza in Università Italiane, lavoro presso importanti società di revisione e professionisti[555]. Gli standard proposti sono funzionali alla redazione del bilancio sociale, individuato dagli stessi autori come uno strumento integrativo di comunicazione e di valutazione dell'aspetto sociale dell'attività aziendale. L'obiettivo che si pone la rendicontazione GBS è quello di *"comunicare a tutti gli stakeholder le performance complessive dell'azienda, avviando un processo interattivo di comunicazione sociale; informare sulla qualità dell'attività aziendale per ampliare e migliorare le conoscenze e le possibilità di valutazione e di scelta degli stakeholder."*[556]

" Il bilancio sociale viene considerato un documento:

- *Autonomo in grado di fornire informazioni qualitative e quantitative sugli effetti dell'attività aziendale;*
- *Consuntivo in cui sono indicatele linee programmatiche per il futuro;*
- *Pubblico rivolto agli interlocutori sociali che direttamente o indirettamente sono coinvolti nell'attività dell'impresa;*
- *Redatto periodicamente, di norma alla fine esercizio."*[557]

Il GBS indica inoltre i principi di redazione del bilancio sociale, affinché il documento uscente goda dei requisiti che l'organizzazione stessa ritiene essenziali:

a) Responsabilità: devono essere identificate tutte le categorie di stakeholder ai quali l'azienda deve rendere conto dello svolgimento della sua attività;

b) Identificazione: L'azienda deve fornire la struttura dell'assetto proprietario e della governance, indicando inoltre valori, principi, regole e obiettivi generali;

c) Trasparenza: le informazioni devono permettere di comprendere i percorsi logici di rilevazione, riclassificazione e formazione del bilancio sociale;

d) Inclusione: dare voce direttamente o indirettamente a tutti gli stakeholder, giustificando e riportando eventuali esclusioni o limitazioni;

e) Coerenza: le scelte del management devono essere conformi ai valori dichiarati e occorre darne manifestazione;

[555] La lista dei componenti è presente in http://www.bilanciosociale.it/gbs.html
[556] FOSSATI S., LUONI L., TETTAMANZI P., Il bilancio sociale e la comunicazione con gli stakeholder, Pearson, Varese, 2009, Pag. 71.
[557] CONDOSTA L. Il bilancio sociale d'azienda, Teoria e tecniche di redazione, IPSOA, 2008, Pag. 70.

f) **Neutralità:** Il bilancio sociale deve essere imparziale e non condizionato da particolari interessi di parte;

g) **Autonomia delle terze parti:** se vengono interpellate terze parti per la redazione di parte del documento o per effettuare valutazioni, essi devono godere di autonomia e indipendenza di giudizio;

h) **Competenza di periodo:** gli effetti rilevati devono essere riferiti all'esercizio nel quale si manifesta l'impatto sociale;

i) **Prudenza:** occorre non sopravvalutare la realtà aziendale, i dati che si riferiscono a valori contabili devono essere valutati al costo;

j) **Comparabilità:** deve essere possibile confrontare bilanci tra aziende diverse e bilanci della stessa azienda in tempi diversi;

k) **Comprensibilità, chiarezza e intelligibilità:** *"le informazioni contenute nel bilancio sociale devono essere chiare e comprensibili. Pertanto la struttura espressiva deve trovare un giusto equilibrio tra forma e sostanza. La struttura e il contenuto del bilancio devono favorire intelligibilità delle scelte aziendali e del procedimento seguito"*[558]

l) **Periodicità/ricorrenza:** il bilancio sociale deve corrispondere al periodo amministrativo del bilancio di esercizio;

m) **Omogeneità:** tutti gli elementi monetari devono essere espressi nella stessa unità di conto;

n) **Utilità:** le informazioni del bilancio sociale devono contenere informazioni utili per soddisfare l'esigenza informativa del pubblico;

o) **Significatività e rilevanza:** bisogna considerare l'impatto effettivo degli eventi, economici e non, sulla realtà circostante. Eventuali stime o valutazioni soggettive devono essere fondate su ipotesi esplicite e congruenti;

p) **Verificabilità dell'informazione:** tutte le informazioni contenute nel bilancio, comprese quelle supplementari, devono essere verificabili attraverso la ricostruzione del processo di raccolta e rendicontazione;

q) **Attendibilità e fedele rappresentazione:** *"le informazioni devono essere prive di errori e devono rappresentare in modo completo e veritiero l'oggetto cui si riferiscono. devono inoltre privilegiare l'aspetto sostanziale rispetto a quello formale."*[559][560]

---

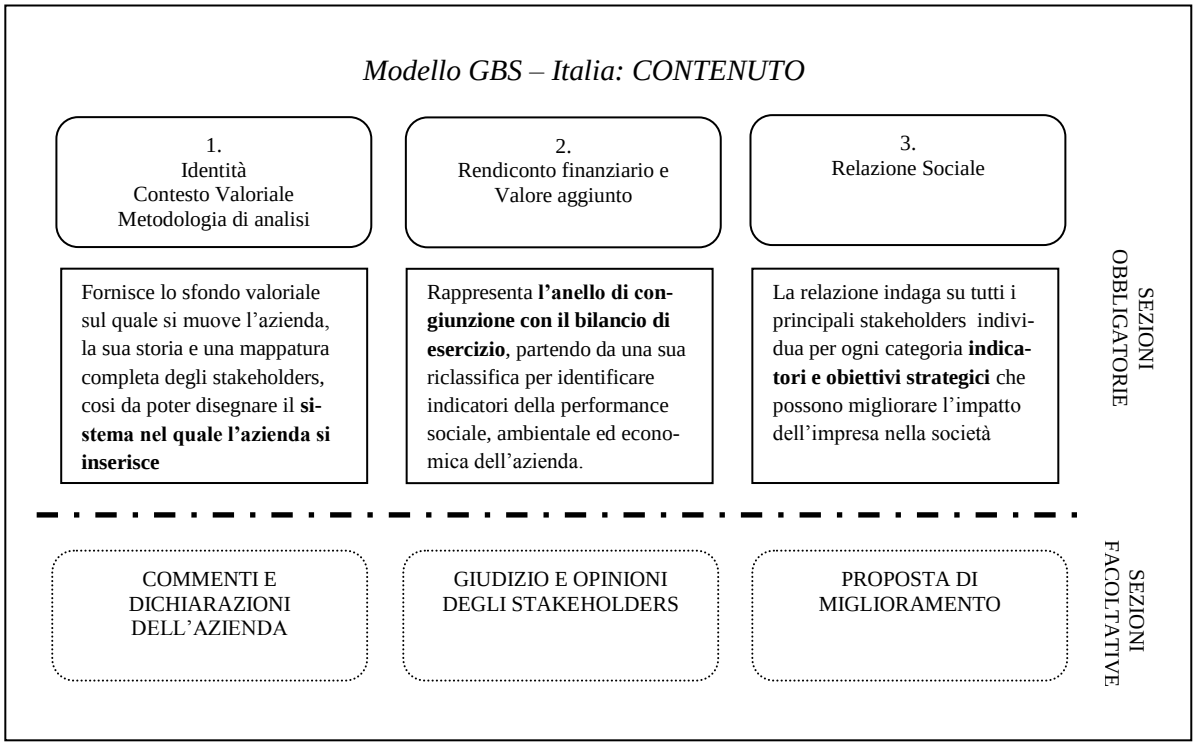
[558] CONDOSTA L. Il bilancio sociale d'azienda, Teoria e tecniche di redazione, IPSOA, 2008, Pag. 71.

[559] FOSSATI S., LUONI L., TETTAMANZI P., Il bilancio sociale e la comunicazione con gli stakeholder, Pearson, Varese, 2009, Pag. 72.

[560] Cfr. Intero elenco con: FOSSATI S., LUONI L., TETTAMANZI P., Il bilancio sociale e la comunicazione con gli stakeholder, Pearson, Varese, 2009, Pag. 71 e 72; CONDOSTA L. Il bilancio sociale d'azienda, Teoria e

6.5.1.2. Contenuti del bilancio sociale GBS

Una volta delineati i principi guida di redazione del bilancio sociale, individuiamo quali contenuti esso debba avere in base alle disposizioni delineate dal modello GBS[561]:



Come si evince dallo schema proposto, la prima componente degli schemi obbligatori di rendiconto sociale è quella dedicata all'identità aziendale. Essa *"deve esplicitare quei principi e valori che informano l'attività aziendale per consentire agli stakeholder di formulare un giudizio di coerenza tra gli assunti valoriali delle performance aziendali."*[562]

L'identità è definita dall'assetto istituzionale, dai valori di riferimento, dalla missione, dalle strategie e dalle politiche attuate per raggiungere gli obiettivi a breve termine.

La seconda parte riguarda la produzione e distribuzione del valore aggiunto. Per quanto riguarda questo prospetto, il modello di distribuzione del valore aggiunto è già stato affrontato all'interno del capitolo 2, quando veniva indicata, tra le possibili riclassificazioni del conto economico, quella a valore aggiunto. Nell'analisi svolta nel precedente capitolo, è stata af-

tecniche di redazione, IPSOA, 2008, Pag. 70 e 71; elenco presente nel sito GBS http://www.bilanciosociale.it/gbs.html.

[561] Grafico da: CONDOSTA L. Il bilancio sociale d'azienda, Teoria e tecniche di redazione, IPSOA, 2008, Pag. 75.

[562] FOSSATI S., LUONI L., TETTAMANZI P., Il bilancio sociale e la comunicazione con gli stakeholder, Pearson, Varese, 2009, Pag. 73.

frontata sia la problematica riguardante il calcolo del valore aggiunto sia il prospetto di riparto del valore aggiunto.

La terza parte è denominata relazione sociale, *"contiene la descrizione qualitativa e quantitativa dei risultati conseguiti, in relazione agli impegni assunti e ai programmi realizzati, e degli effetti prodotti sui singoli stakeholders"*[563]

Gli elementi essenziali della reazione sociale sono:

- L'indicazione degli impegni assunti;
- L'identificazione degli stakeholders destinatari del bilancio;
- L'esplicazione per ciascuna categoria di stakeholder delle politiche perseguite, risultati ottenuti e coerenza con la missione;
- Comunicazione di come vengono rilevate le informazioni relative agli stakeholder, con il grado di soddisfacimento degli stessi;
- Eventuali liti o contestazioni tra stakeholder e azienda;
- Giudizi e opinioni degli stakeholder;
- Eventuali miglioramenti previsti per l'esercizio successivo, sia in termini operativi, sia nei contenuti del documento;
- Eventuali giudizi o pareri di parti terze volte alla verifica del bilancio sociale stessi.[564]

Quanto fin ora esposto riguarda una prima modalità di rendicontazione attiva a livello nazionale. Ora affrontiamo l'esame degli standard internazionali di rendicontazione delle informazioni sociali.

[563] Ibidem, Pag. 74.
[564] Cfr. FOSSATI S., LUONI L., TETTAMANZI P., Il bilancio sociale e la comunicazione con gli stakeholder, Pearson, Varese, 2009, Pag. 75.

6.5.1.3. Global Reporting Initiative come principi guida per la creazione del sustainibility reporting

"La Global Reporting Initiative (GRI) è stata promossa nel 1997 come iniziativa congiunta tra la Coalition for Environmentally Responsible Economy (CERES) e l'United Nations Environment Programme (UNEP), con lo scopo di sviluppare linee guida a uso volontario per le organizzazioni di qualsiasi dimensione, settore o Paese, che rediga report di sostenibilità, al fine di migliorare la qualità, il rigore e l'utilità degli stessi."[565] Le linee guida sono di supporto al management per rendicontare i risultati dell'applicazione di codici di condotta, politiche e sistemi di management. *"Il GRI Reporting Framework contiene argomenti sia di carattere generale sia settoriali, considerati da un'ampia gamma di stakeholder di tutto il mondo, applicabili universalmente per comunicare le performance di sostenibilità di un'impresa."*[566] Le linee guida hanno avuto un'evoluzione nel tempo e si sono via via aggiornate e perfezionate. La versione più recente è quella G4, pubblicata dall'associazione nel 2013 anche se, fino al 31 dicembre 2015 possono essere ancora utilizzati come riferimento i parametri G3 e G3.1[567].

Il modello comprende le linee guida, protocolli d'indicatori, protocolli tecnici e supplementi di settore. Partendo con l'analisi delle linee guida, esse sono comprensive di una prima parte con i principi di definizione e una seconda parte con l'informativa standard, ossia le informazioni significative incluse nel report che destano interesse per l'impresa stessa e per gli stakeholders.

Per quanto riguarda la redazione del report possono essere individuati diversi livelli di applicazione dei principi. Infatti possono essere presenti soggetti che redigono il report per la prima volta, quelli con esperienza intermedia e quelli che invece sono più esperti. Nel report deve essere indicato a che livello la relazione si pone (C, B e A rispettivamente nel primo, secondo e terzo caso). Questo facilita sia i redattori, che individuano più chiaramente

[565] FOSSATI S., LUONI L., TETTAMANZI P., Il bilancio sociale e la comunicazione con gli stakeholder, Pearson, Varese, 2009, Pag. 83.
[566] LENOCI F. Nuovo Bilancio Integrato, terminale di comunicazione finanziaria, sul business e sulla sostenibilità, IPSOAS, Assago (MI), 2014, Pag. 202.
[567] KPMG. GRI's G4 Guidelines: the impact on reporting, https://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/g4-the-impact-on-reporting-v2.pdf

l'obiettivo da raggiungere, sia i lettori, che riescono a inquadrare dove si colloca il report rispetto alle linee guida di riferimento.[568]

I principi di definizione

Materialità: "*The report should cover Aspects that: Reflect the organization's significant economic, environmental and social impacts; or Substantively influence the assessments and decisions of stakeholders."*[569] Gli elementi che costituiscono il report possono essere qualificati quindi come importanti nel riflettere i vari impatti della gestione. *"La materialità corrisponde alla soglia oltre la quale un argomento o un Indicatore diventano sufficientemente importanti. […]In fase di determinazione della materialità occorre considerare anche gli impatti economici, ambientali e sociali che superano una determinata soglia, influenzando la capacità di soddisfare i bisogni della generazione attuale senza compromettere quelli delle generazioni future ."*[570] Come capire se questi elementi sono rilevanti o meno? Occorre combinare quelli interni ed esterni, tra cui mission, strategia competitiva, preoccupazioni degli stakeholders, aspettative sociali e influenza dell'impresa a monte e a valle.[571]

Inclusività degli stakeholder: "*The organization should identify its stakeholders, and explain how it has responded to their reasonable expectations and interests. Stakeholders can include those who are invested in the organization as well as those who have other relationships to the organization. The reasonable expectations and interests of stakeholders are a key reference point for many decisions in the preparation of the report."*[572] Dato che non tutti gli stakeholders utilizzano il report, occorre trovare un equilibrio tra aspettative e interessi di chi lo utilizzerà e le aspettative generali di tutti gli stakeholders.[573] Dell'identificazione degli stakeholders e del rapporto che l'azienda intrattiene con essi, del coinvolgimento nella decisione delle politiche, occorre darne sufficiente risalto nel report per evitare che alcuni portatori d'interesse, non avendo chiara la posizione aziendale, ritengano il report creato come inadeguato.

---

[568] Cfr. LENOCI F. Nuovo Bilancio Integrato, terminale di comunicazione finanziaria, sul business e sulla sostenibilità, IPSOAS, Assago (MI), 2014, Pag. 204.
[569] GLOBAL REPORTING INITIATIVE, Sustainability reporting guidelines, reporting principles and standard disclosures (G4), Pag. 17.
[570] LENOCI F. Nuovo Bilancio Integrato, terminale di comunicazione finanziaria, sul business e sulla sostenibilità, IPSOAS, Assago (MI), 2014, Pag. 205.
[571] Cfr. LENOCI F. Nuovo Bilancio Integrato, terminale di comunicazione finanziaria, sul business e sulla sostenibilità, IPSOAS, Assago (MI), 2014, Pag. 206.
[572] GLOBAL REPORTING INITIATIVE, Sustainability reporting guidelines, reporting principles and standard disclosures (G4), Pag 17.
[573] Cfr. LENOCI F. Nuovo Bilancio Integrato, terminale di comunicazione finanziaria, sul business e sulla sostenibilità, IPSOAS, Assago (MI), 2014, Pag. 206 e 207.

Contesto di sostenibilità: *"The report should present the organization's performance in the wider context of sustainability"*[574] occorre sottolineare quali siano contributi e aiuti presenti e futuri, per il miglioramento o il deterioramento delle condizioni economiche, ambientali e sociali, sviluppo e livello di realtà locali, regionali o globali. Non bisogna quindi solo analizzare le performance dell'azienda in maniera circoscritta ad essa.

Completezza: *"The report should include coverage of material Aspects and their Boundaries, sufficient to reflect significant economic, environmental and social impacts, and to enable stakeholders to assess the organization's performance in the reporting period."*[575] La completezza riguarda l'obiettivo, il perimetro e la tempistica. La completezza nell'obiettivo identifica la capacità del report di riflettere tutti gli impatti economici, ambientali e sociali significativi e le performance d'impresa; la completezza nel perimetro identifica la capacità di includere nel report tutte le entità facenti parte dell'impresa, quella tempistica individua la completezza delle informazioni di competenza periodo di riferimento del report.[576]

I principi di garanzia

Stabiliti i principi di definizione di contenuto del report, la linea guida elenca i cosiddetti Principi di Garanzia, in grado di garantire la qualità delle informazioni del documento. L'aver posto queste condizioni permette di creare un report di qualità e garantire al destinatario la correttezza delle informazioni. Le linee guida stesse individuano questi principi come una forma di garanzia di trasparenza dell'informazione in essi contenuta

- **Equilibrio:** "*The report should reflect positive and negative aspects of the organization's performance to enable a reasoned assessment of overall performance."*[577] Il contenuto del report deve mostrare un'imparziale immagine dell'impresa. Il documento deve evitare selezioni, omissioni o format di presentazione che sono in grado di avere un'influenza inappropriata sul giudizio del lettore del report;

[574] GLOBAL REPORTING INITIATIVE, Sustainability reporting guidelines, reporting principles and standard disclosures (G4), Pag. 17.
[575] Ibidem
[576] Cfr. LENOCI F. Nuovo Bilancio Integrato, terminale di comunicazione finanziaria, sul business e sulla sostenibilità, IPSOAS, Assago (MI), 2014, Pag. 209.
[577] GLOBAL REPORTING INITIATIVE, Sustainability reporting guidelines, reporting principles and standard disclosures (G4), Pag. 17.

- **Comparabilità:** *"The organization should select, compile and report information consistently. The reported information should be presented in a manner that enables stakeholders to analyze changes in the organization's performance over time, and that could support analysis relative to other organizations."*[578] Per valutare le performance è necessario poter comparare dati diversi. Gli stakeholder devono essere in grado di confrontare informazioni economiche, ambientali e sociali nel tempo e con altre aziende. Occorre quindi garantire la comparazione temporale e spaziale dei vari report.

- **Accuratezza:** *"The reported information should be sufficiently accurate and detailed for stakeholders to assess the organization's performance."*[579] Le informazioni possono essere rappresentate in differenti modi e le caratteristiche che ne determinano l'accuratezza dipendono dalla natura dell'informazione e dall'utente dell'informazione stessa.

- **Tempestività:** *"The organization should report on a regular schedule so that information is available in time for stakeholders to make informed decisions."*[580] *"L'utilità delle informazioni è strettamente legata alla tempestività con cui gli stakeholders ricevono le informazioni e sono, o meno, in grado di integrarle nel loro processo decisionale. La tempistica con cui è pubblicato il report interessa sia la sua regolarità, sia la sua prossimità degli eventi in esso descritti."*[581]

- **Chiarezza:** *"The organization should make information available in a manner that is understandable and accessible to stakeholders using the report."*[582] Le informazioni devono essere presentate in maniera tale da essere comprensibili agli stakeholders per avere una adeguata comprensione dell'organizzazione e delle sue attività.

- **Affidabilità:** *"The organization should gather, record, compile, analyze and disclose information and processes used in the preparation of a report in a way that they can be subject to examination and that establishes the quality and materiality of the in-*

[578] GLOBAL REPORTING INITIATIVE, Sustainability reporting guidelines, reporting principles and standard disclosures (G4), Pag. 18.
[579] Ibidem.
[580] Ibidem.
[581] LENOCI F. Nuovo Bilancio Integrato, terminale di comunicazione finanziaria, sul business e sulla sostenibilità, IPSOAS, Assago (MI), 2014, Pag. 212 come traduzione del principio G4.
[582] GLOBAL REPORTING INITIATIVE, Sustainability reporting guidelines, reporting principles and standard disclosures (G4), Pag. 18.

formation."[583] Gli stakeholders devono avere la sicurezza che il report sia stato controllato in modo da certificarne la veridicità dei suoi contenuti e che ci sia stata un'adeguata applicazione dei principi di reporting.

6.5.1.4. Contenuto del sustainability reporting

Il contenuto del reporting è riassunto dalle linee guida in due differenti informative, l'informativa generale standard e l'informativa specifica standard. Appartengono all'informativa standar: Strategy and analysis, organizational profile, identified material aspects and boundaries, stakeholder engagement, report profile, governance e Ethics and Integrity. Fanno parte invece gli specific standard, the disclosures on management approach e indicators.

Inoltre ciascuna categoria ha un insieme d'indicatori che ne permettono la rappresentazione all'interno del report ed essi si dividono in Core e Additional. *"Gli indicatori core sono stati elaborati tramite i processi multi-stakeholder del GRI, con lo scopo di identificare indicatori di applicazione generale che si presume siano importanti per la maggior parte delle imprese."*[584] Gli indicatori additional invece incrementano la valenza informativa del report e possono essere rilevanti solo per alcune categorie d'imprese.

Gli standard racchiudono al loro interno specifiche informazioni e all'interno di ogni macroclasse sopra descritta sono evidenziati una serie di punti critici che permettono di valutare la posizione aziendale.

- ***Strategy and Analysis:*** descrive la strategia generale della sostenibilità dell'azienda. Questa parte è divisa in due: una prima (G4 – 1) fornisce una dichiarazione della più alta autorità decisionale dell'organizzazione (come amministratore delegato, presidente o posizione equivalente) in merito all'importanza della sostenibilità per l'organizzazione e la strategia per affrontarla; una seconda (G4 – 2) fornisce una descrizione dell'impatto dell'organizzazione sulla sostenibilità, rischi e opportunità.
- ***Profilo dell'organizzazione:*** fornisce una panoramica sulle caratteristiche organizzative. È composto da: (G4 – 3) nome dell'organizzazione, (G4 – 4) principali marchi, prodotti e servizi, (G4 – 5) posizione della sede dell'organizzazione, (G4 – 6) il nume-

[583] Ibidem.
[584] LENOCI F. Nuovo Bilancio Integrato, terminale di comunicazione finanziaria, sul business e sulla sostenibilità, IPSOAS, Assago (MI), 2014, Pag. 215.

ro dei paesi in cui opera l'organizzazione, nomi dei paesi dove l'organizzazione ha attività significative o particolarmente rilevanti per la sostenibilità, (G4 – 7) tipo di proprietà e forma legale, (G4 – 8) i mercati serviti, (G4 – 9) dimensioni dell'organizzazione (numero dipendenti, numero operazioni, vendite nette, ecc), (G4 – 10) informazioni riguardanti i lavoratori e la forza lavoro, (G4 – 11) percentuale di lavoratori coperti da contratti collettivi, (G4 – 12) descrizione della supply chain, (G4-13) descrizione delle variazioni importanti, nel periodo di reporting, sulla grandezza dell'organizzazione, struttura, assetto proprietario, supply chain ed infine commitments to external initiatives (G4 – 14 – 15 – 16);

- ***Identificazione degli aspetti materiali e dei confini:*** fornisce una panoramica del processo organizzativo seguito dall'azienda. Comprende: (G4-17) i nominativi delle aziende incluse nella rendicontazione, (G4-18) spiega come è stato definito il contenuto del report e come è stato implementato, (G4 – 19 – 20 – 21) informazioni circa gli aspetti materiali del processo di definizione del contenuto del report, (G4 – 22 - 23) segnala modifiche e l'effetto di rettifiche di informazioni inserite nei report precedenti;
- ***Stakeholder Engagement:*** fornisce una panoramica sul coinvolgimento degli stakeholder dell'organizzazione nel periodo di riferimento, non limitandosi ai confini della preparazione del report. Include: (G4 – 24) elenco dei gruppi di stakeholder; (G4 - 25) indica come sono stati identificati e selezionati i principali stakeholder, (G4 – 26) rapporto con gli stakeholder, frequenza di assunzione per tipo e gruppo di stakeholder, (G4 – 27) argomenti chiave e preoccupazioni rilevate attraverso il loro coinvolgimento, e come l'azienda ha risposto a queste problematiche;
- ***Profilo del report:*** include informazioni circa il documento stesso, il GRI Content Index e l'approccio per l'assurance. Comprende: (G4 – 28) periodo di riferimento, (G4 – 29) data di pubblicazione, (G4 – 30) ciclo (annuale, biennale), (G4 – 31) punto di contatto tra la richiesta d'informazioni e contenuto nel report, (G4 – 32) indice dei contenuti del GRI, (G4 – 33) certificazione.
- ***Governance:*** esso si divide nella struttura di governo e composizione (G4 – 34 – 41), ruolo della governante nello scopo, valori e strategia (G4 – 42), valutazione delle performance e competenze dell'alta governante (G4 – 43 – 44), ruolo dell'alta governance nel risk management (G4 – 45 – 47), ruolo nel report di sostenibilità (G4 – 48), ruolo nella valutazione economica, performance sociali e di sviluppo (G4 – 49 – 50), remunerazione e incentivi (G4 – 51 – 55)

- ***Etica e integrità:*** questo punto riguarda i valori dell'organizzazione, i principi, le regole e norme (G4 – 56), meccanismi interni ed esterni per la ricerca di consigli sul comportamento etico e legale (G4 – 57) e i suoi meccanismi interni ed esterni per le preoccupazioni del reporting sul comportamento non etico o illegale (G4 – 58).

6.5.1.5. Gli indicatori di performance per il reporting e considerazioni finali

Per completare il report di sostenibilità, le linee guida GRI individuano una serie d'indicatori e aspetti che vengono valutati. Essi sono riassumibili nella tabella sottostante[585].

Category	**Economic**	**Environmental**
Aspects[IV]	❖ Economic Performance ❖ Market Presence ❖ Indirect Economic Impacts ❖ Procurement Practices	❖ Materials ❖ Energy ❖ Water ❖ Biodiversity ❖ Emissions ❖ Effluents and Waste ❖ Products and Services ❖ Compliance ❖ Transport ❖ Overall ❖ Supplier Environmental Assessment ❖ Environmental Grievance Mechanisms

Social			
Labor Practices and Decent Work	**Human Rights**	**Society**	**Product Responsibility**
❖ Employment ❖ Labor/Management Relations ❖ Occupational Health and Safety ❖ Training and Education ❖ Diversity and Equal Opportunity ❖ Equal Remuneration for Women and Men ❖ Supplier Assessment for Labor Practices ❖ Labor Practices Grievance Mechanisms	❖ Investment ❖ Non-discrimination ❖ Freedom of Association and Collective Bargaining ❖ Child Labor ❖ Forced or Compulsory Labor ❖ Security Practices ❖ Indigenous Rights ❖ Assessment ❖ Supplier Human Rights Assessment ❖ Human Rights Grievance Mechanisms	❖ Local Communities ❖ Anti-corruption ❖ Public Policy ❖ Anti-competitive Behavior ❖ Compliance ❖ Supplier Assessment for Impacts on Society ❖ Grievance Mechanisms for Impacts on Society	❖ Customer Health and Safety ❖ Product and Service Labeling ❖ Marketing Communications ❖ Customer Privacy ❖ Compliance

[585]Grafico da: GLOBAL REPORTING INITIATIVE, Sustainability reporting guidelines, reporting principles and standard disclosures (G4). Per un approfondimento di tutti gli indicatori appartenenti alle categorie riassunte nella tabella si rimanda alla medesima opera.

Per terminare la disamina del sustainability reporting, si ritiene opportuno porre un ultimo sguardo sulla certificazione che il bilancio sociale, al fine di qualificarne i contenuti, per far sì che il documento che ne emerge risponda dei requisiti di qualità richiesti e quindi sia percepito dai portatori di interesse come valido. I principi guida di reporting individuano come possono essere attuati dei controlli interni e inoltre viene raccomandato dal GRI di provvedere all'assurance esterna del reporting di sostenibilità. Come deve essere svolta? L'assurance esterna deve:

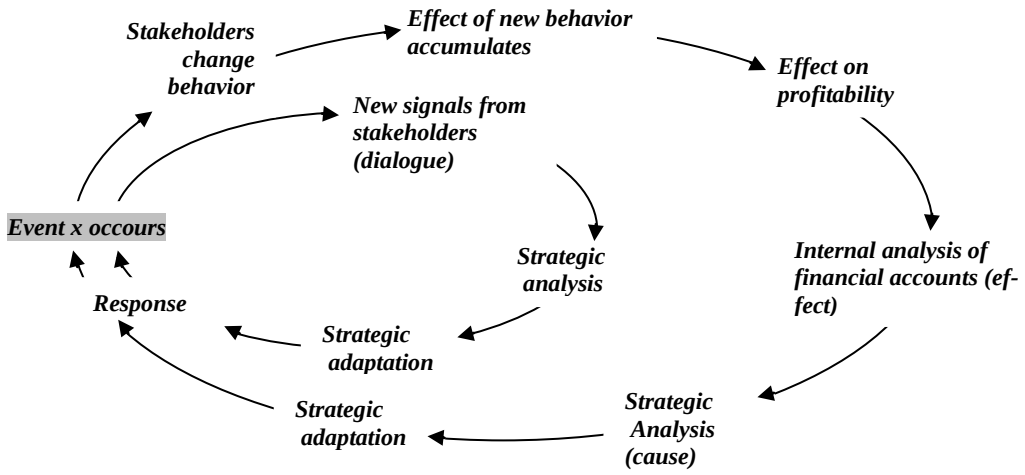
- *"essere condotta da gruppi o singoli, esterni all'impresa, di comprovata esperienza nella materia oggetto dell'assurance così come nelle pratiche di assurance;*
- *Essere implementata in modo sistematico, documentato, comprovato, basato su evidenze e caratterizzata da procedure definite;*
- *Essere condotta da gruppi o singoli che non intrattengono rapporti con l'impresa o i loro stakeholder tali da influire sulla formazione e sulla pubblicazione di una conclusione indipendente e oggettiva sul report;*
- *Valutare il grado di applicazione del GRI Reporting Framework (compresi i principi) utilizzato dai redattori per formare le proprie conclusioni;*
- *Valutare se il report fornisce una presentazione delle performance ragionevole ed equilibrata, considerando sia la veridicità dei dati presentati, sia la scelta generale dei contenuti;*
- *Generare un giudizio professionale o una serie di conclusioni che siano disponibili al pubblico per iscritto e una dichiarazione rilasciata dal fornitore di assurance inerente la sua relazione con i redattori del report."*[586]

Creando un report di questo tipo e certificandone il contenuto, si riesce a rendicontate in modo efficiente ed efficace la posizione aziendale circa le tematiche sociali e ambientali. Lo schema del GRI riesce a racchiudere tutti questi aspetti in modo efficiente. Tuttavia fino ad ora è stato analizzato il percorso di rendicontazione delle performance economiche, ambientali e sociali, senza soffermarsi su come il comportamento aziendale cambi in base al coinvolgimento degli stakeholders nello svolgimento dell'attività. Di seguito si riporta un modello che prevede l'integrazione delle volontà dei portatori d'interesse nella pianificazione strategica aziendale.

[586] LENOCI F. Nuovo Bilancio Integrato, terminale di comunicazione finanziaria, sul business e sulla sostenibilità, IPSOAS, Assago (MI), 2014, Pag. 219.

6.5.2. Il coinvolgimento degli stakeholders nel processo decisionale aziendale. La Copenhagen Charter.

Nei paragrafi precedenti è stato visto come, oltre alla rendicontazione delle performance sociali tramite il bilancio sociale, il management, in un'ottica di integrazione del processo decisionale, può coinvolgere nella presa delle decisioni gli stakeholders che più condizionano le performance della stessa. Il vantaggio di integrare la visione esterna degli stakeholders nel processo decisionale fa sì che le azioni siano più rapide. Il vantaggio deriva dal fatto che, in un'ottica di stakeholders relationship, alcune fasi del processo decisionale vengano ad eliminarsi.



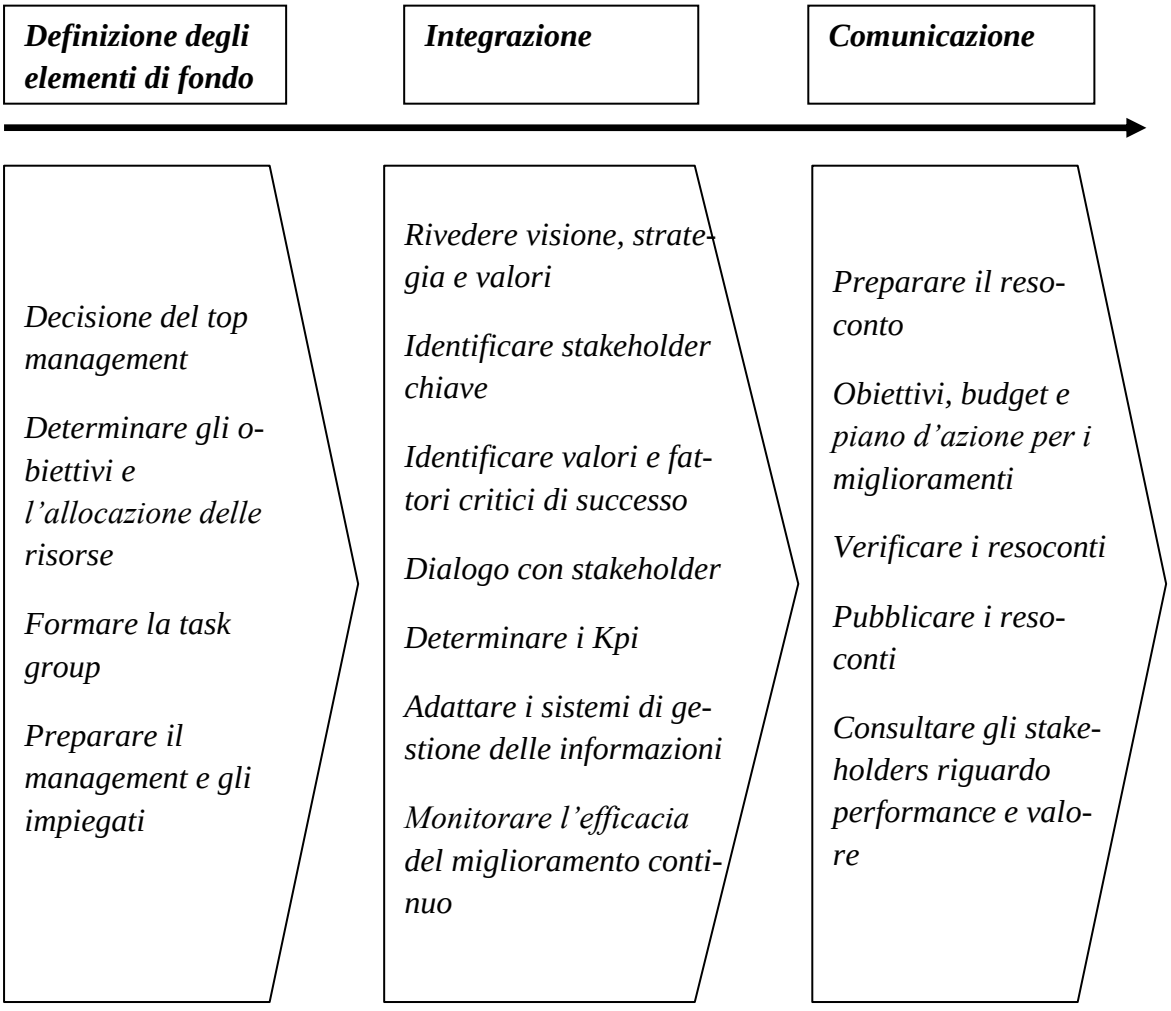
Stakeholder reporting allows management to react faster to changes in stakeholders' behaviour - before they impact the bottom line[587]

In un'ottica tradizionale, dove il processo comunicativo è l'unico elemento rilevante, la presa delle decisioni fa sì che gli stakeholders, una volta generato un evento X, cambino il loro comportamento. Il management, non avendo attuato un'integrazione e non considerando il punto di vista dei portatori di interesse esterni, analizza le modifiche che sono intervenute nella profittabilità, individuando gli effetti causati dalla presa di posizione dei portatori di interesse. A seguito di questo passaggio, gli stessi analizzano le cause

[587] Grafico da: The Copenhagen Charter, a management guide to stakeholder reportin, 1999, House of Mandag Morgen, Pag. 4.

che hanno portato a questa variazione del profilo economico, adeguano le loro strategie per assorbire le conseguenze scaturite. Il comportamento in questo caso è reattivo nei confronti dell'atteggiamento degli stakeholders, ossia prima si generano le conseguenze e poi si attua il processo di "adattamento". Il coinvolgimento degli stakeholders (stakeholder relationship), invece, permette, già nella pianificazione strategica, di assorbire il punto di vista di tutti gli interlocutori, non devono così essere attuati metodi correttivi in quanto la strategia si trova già in linea con le pretese esterne.

Come creare questa relazione con gli stakeholder? La Copenhagen Charter offre uno schema di azione per definire i rapporti di fondo con i soggetti esterni all'impresa:



[588]La Copenhagen Charter è uno strumento a supporto del management che ha come obiettivo quello di*"delineare in maniera semplice e concisa (guide) gli aspetti e i principi più impor-*

[588] Grafico da: HINNA L. Come gestire la responsabilità sociale dell'impresa. Manuale pratico – operativo, Processi, strumenti e modelli. La redazione del bilancio sociale, Il Sole 24 ORE, Milano, 2005, Pag. 209, tradotto da The Copenhagen Charter.

tanti per gestire (management) il processo di rendicontazione del valore economico e sociale creato all'interno e all'esterno dell'impresa (reporting), rispetto ai suoi portatori di interesse (stakeholder).''[589] La semplice rendicontazione proposta nelle parti precedenti, risulta essere inefficace qualora si instauri un rapporto con i propri stakeholder basato sulla collaborazione di relationship, in quanto, una semplice comunicazione, non permette lo scambio di informazioni necessarie per l'instaurazione del rapporto collaborativo dell'ottica esaminata.

Per l'attuazione del modello della Copenhagen Charter occorre attuare delle diverse fasi procedurali.

FASE 1: Decisione dell'alta direzione di creare una relazione con gli stakeholder:

"Before making the commitment, management must determine whether it is ready to handle - internally - and report - externally - on all issues, including negative ones, that may be brought to the surface. Management should be aware that particularly the first reporting cycles are a learning process for management as well as for the organization as a whole."[590]

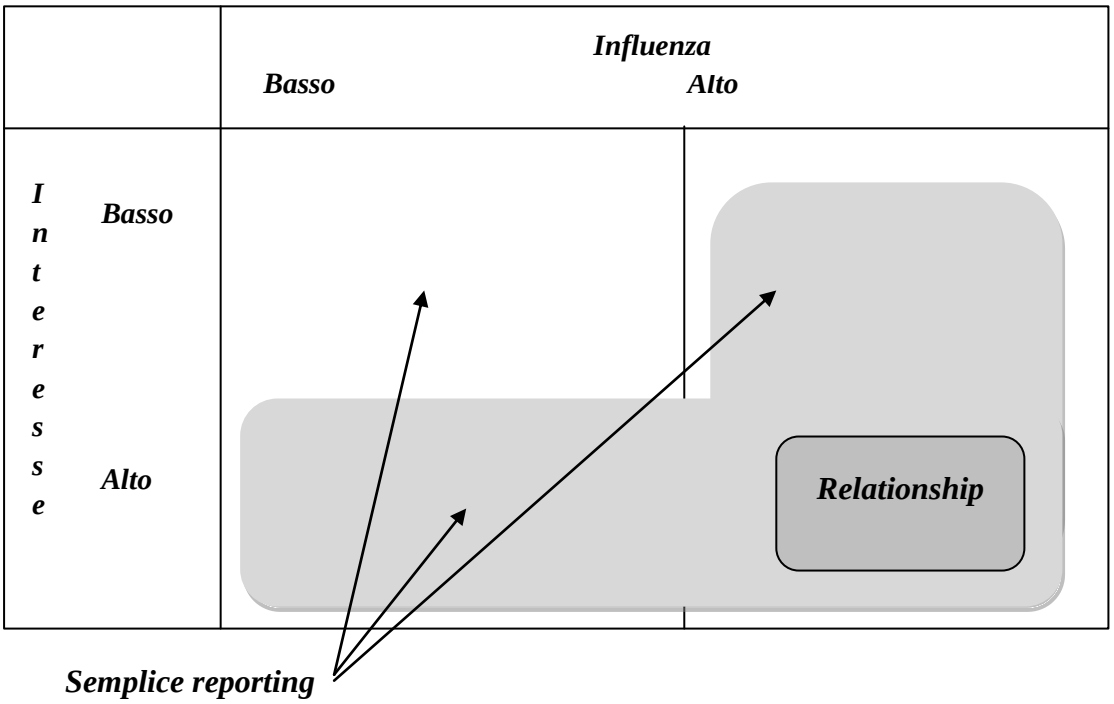
Per attuare questo passaggio occorre una puntuale definizione della missione, delle strategie e dei fattori critici di successo, nell'ottica di integrazione dei rapporti con gli stakeholders. È necessario che il management prepari adeguatamente l'organizzazione aziendale e che motivi i dipendenti in questo rapporto collaborativo affinché diventi un punto strategico condiviso all'interno di tutta la realtà imprenditoriale.

FASE 2: Identificazione degli stakeholder chiave:

Il management deve necessariamente individuare gli stakeholders chiave, ossia gli interlocutori che sono più importanti e che hanno la maggiore influenza nelle attività d'impresa. Per mappare gli stakeholders "rilevanti", il Copenhagen Charter propone uno schema efficace. Una matrice che racchiude al suo interno tutti i portatori d'interesse, che li qualifica per interesse all'attività e influenza sulla realtà imprenditoriale. In base allo schema proposto *"il management dovrebbe identificare non solo i fin troppo ovvi stakeholders del gruppo "alto interesse/alta influenza", ma anche, per esempio quelli che hanno alta influenza, ma (apparentemente) bassi interessi, come ad esempio i media. La relazione tra stakeholder che han-*

[589] HINNA L. Come gestire la responsabilità sociale dell'impresa. Manuale pratico – operativo, Processi, strumenti e modelli. La redazione del bilancio sociale, Il Sole 24 ORE, Milano, 2005, Pag. 211.
[590] The Copenhagen Charter, a management guide to stakeholder reporting, 1999, House of Mandag Morgen, Pag. 5.

no interesse/influenza può avvenire anche tenendo conto delle classificazioni degli stakeholder che si collocano nell'area del "sostegno" e nell'area del "consenso".[591]



L'identificazione degli stakeholders chiave[592].

Come affermato anche nelle parti precedenti della nostra analisi, non tutti i portatori d'interesse possono essere presi in considerazione. Una mappatura della tipologia di soggetti con cui s'intraprende il rapporto permette di individuare con quali soggetti, necessariamente, occorra collaborare e con quali altri una semplice rendicontazione sia sufficiente per mantenere il giusto rapporto.

FASE 3: La costruzione di un dialogo permanente

Una volta individuati i soggetti con cui occorre integrare il processo decisionale e i fattori critici di successo appartenenti ad ogni categoria occorre instaurare con loro un rapporto. *"Per costruire un canale di dialogo continuo e articolato con gli stakeholder bisogna dotarsi di una struttura organizzativa coerente a tale obiettivo: una struttura "stakeholder orien-*

[591]HINNA L. Come gestire la responsabilità sociale dell'impresa. Manuale pratico – operativo, Processi, strumenti e modelli. La redazione del bilancio sociale, Il Sole 24 ORE, Milano, 2005, Pag. 215.
[592]Grafico da HINNA L. Come gestire la responsabilità sociale dell'impresa. Manuale pratico – operativo, Processi, strumenti e modelli. La redazione del bilancio sociale, Il Sole 24 ORE, Milano, 2005, Pag 215. Tradotto e rielaborato da The Copenhagen Charter, a management guide to stakeholder reporting, House of Mandag Morgen, 1999, Pag. 6.

ted"".[593] Questo obiettivo è raggiungibile solo se, in precedenza, siano state gettate le basi per la creazione di questa struttura organizzativa adatta. Non sono quindi bypassabili le fasi precedenti per la creazione di questa integrazione decisionale. Una struttura stakeholder oriented è caratterizzata inoltre da strumenti materiali che permettano di tenere i soggetti interessati costantemente informati sullo sviluppo dei processi all'interno dell'azienda.

FASE 4: Individuazione degli indicatori:

Denominati dalla Copenhagen Charter *Key Performance Indicators* (KPI's), permettono di rendicontare agli stakeholder gli andamenti dei processi aziendali. Essi andranno poi a formare *"la sostanza dello stakeholder report (il bilancio sociale, ovvero il resoconto agli stakeholder nelle sue varie forme)."*[594]

"The choice of indicators should reflect strategic management priorities, as well as a management commitment to follow up on the results, and report on positive as well as negative developments in the indicators in later reports. KPIs should be meaningful, clear, well-defined, and measurable. The indicators must be integrated into management systems and registered on a regular basis."[595]

Il sistema di KPI's non è un modello standard. Gli indicatori devono evolvere con le esigenze informative. Infatti può accadere che alcuni indicatori siano introdotti in una fase successiva alla creazione del rapporto comunicativo in base all'evoluzione del sistema informativo aziendale in grado di creare queste informazioni essenziali.

FASE 5: Monitoraggio:

"The effectiveness of the process should be monitored for continuous improvement and specific responsibility allocated for monitoring the process, as well as for following up on the collected data."[596]

[593] HINNA L. Come gestire la responsabilità sociale dell'impresa. Manuale pratico – operativo, Processi, strumenti e modelli. La redazione del bilancio sociale, Il Sole 24 ORE, Milano, 2005, Pag. 218.
[594] Ibidem, Pag. 219.
[595] The Copenhagen Charter, a management guide to stakeholder reporting, House of Mandag Morgen, 1999, Pag. 7.
[596] Ibidem, Pag 7.

FASE 6: Identificazione delle azioni di miglioramento:

Questa strumentazione, con il monitoraggio, permette di identificare in modo rapido eventuali opportunità o conflitti, con la possibilità di intraprendere in maniera altrettanto rapida azioni di miglioramento.

FASE 7: Predisposizione, verifica e pubblicazione del "rapporto sociale" (Comunicating)

- Preparare il report: occorre cioè predisporre il bilancio sociale: *"The stakeholder report demonstrates the performance of management related to the values of the company and its key stakeholders. Internal and external communication of the results of the measurement and dialogue processes must be consistent and co-ordinated."*[597] La forma e la struttura devono essere adatte a porre in rilievo gli indicatori individuati come essenziali in fase preparatoria per identificare l'andamento delle performance aziendali. Gli oggetti di analisi devono essere chiari, realistici e misurabili;
- Verifica del documento: La verifica dei documenti deve determinare qualità e credibilità dello stesso, e la verifica deve essere attuata da un soggetto indipendente. Essa deve avvenire su tutti gli elementi critici del processo e deve riguardare anche la scelta dei metodi di rendicontazione e report effettuata dal management.[598]
- Pubblicazione del report: Il report deve includere una breve presentazione della società, una panoramica del mercato all'interno del quale l'azienda opera, strategia, azioni, obiettivi e risultati, principi utilizzati e risultato della verifica del report stesso.[599]

FASE 8: La consultazione degli stakeholder (feedback)

Occorre consultare gli stakeholders su:

- *"Le performance realizzate;*
- *La comprensibilità delle informazioni prodotte e loro strumenti di sintesi (Kpi);*
- *Il modo e i canali con i quali si è scelto di comunicare*
- *La qualità del rapporto che è stato tenuto durante tutto l'anno;*
- *I momenti e i luoghi di contatto;*
- *La rispondenza tra la missione e i valori, da un lato, e i "fatti" conseguiti, dall'altro."*[600]

[597] The Copenhagen Charter, a management guide to stakeholder reporting, House of Mandag Morgen, 1999, Pag. 7.
[598] Cfr. Ibidem, Pag. 8.
[599] Cfr. Ibidem, Pag. 7.

> Questa fase può essere individuata nell'approvazione del bilancio sociale. Difatti, come il bilancio d'esercizio viene approvato dall'assemblea dei soci, il bilancio sociale può essere "approvato" dall'assemblea degli stakeholder. Viene instaurata una discussione sui componenti del bilancio sociale e vengono proposte una serie di osservazioni che possono essere allegate al bilancio stesso. Il management poi, a seguito della discussione con i portatori d'interesse ritenuti rilevanti, tiene conto di quanto emerso e delle proposte effettuate per adattare le scelte strategiche da proporre per il ciclo decisionale successivo.[601]

Lo schema è stato proposto da chi scrive, non solo per la sua rilevanza dottrinale, ma anche come esemplificazione di come il rapporto impresa – stakeholders possa instaurarsi e diventare produttivo, al fine di incrementare le performance aziendali. L'azienda, una volta mappato il suo posizionamento culturale e aver gettato le basi etiche sul quale ergersi, delinea un programma economico e sociale che le permetta di trovare un posizionamento competitivo ottimale. L'analisi delle performance deve essere attuata sotto l'idea di un sistema integrato, comprendente tutte e quattro le analisi esaminate in questo lavoro. Sarà più facile per l'impresa prendere decisioni che "non facciano a pugni" con obiettivi strategici che vanno in diverse direzioni. All'interno dell'opera sono stati esaminati i principali strumenti che il management ha a disposizione per monitorare l'andamento aziendale, sia dal punto di vista delle performance economiche, che da quello dei risultati sociali. L'attuazione di questo processo può essere definito come controllo di gestione. L'attività di controllo interno, per essere attuata efficacemente, genera una serie di costi aggiuntivi. Occorre cercare un equilibrio tra i costi di implementazione e progettazione del sistema e i benefici derivanti dallo stesso, tenendo in considerazione, oltre agli aspetti economici, anche collegamenti all'immagine, reputazione, ricadute sociali, richieste degli stakeholders, ecc.

6.7 Conclusioni

Al termine di tutta la nostra indagine svolta nell'opera sorge spontanea una domanda: Ma quanti e quali vantaggi crea l'implementazione di un controllo interno?

---

[600]HINNA L. Come gestire la responsabilità sociale dell'impresa. Manuale pratico – operativo, Processi, strumenti e modelli. La redazione del bilancio sociale, Il Sole 24 ORE, Milano, 2005, Pag. 226.

[601] Cfr. intero paragrafo con HINNA L. Come gestire la responsabilità sociale dell'impresa. Manuale pratico – operativo, Processi, strumenti e modelli. La redazione del bilancio sociale, Il Sole 24 ORE, Milano, 2005, Pag. da 202 a 227.

- *Miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'impresa:* Il sistema di controllo interno (SCI) è finalizzato a raggiungere l'efficienza e l'efficacia dell'attività operativa aziendale attraverso la formazione di procedure di controllo. Il sistema di controllo interno, attraverso l'ottimizzazione dei processi e la gestione dei rischi, migliora le procedure svolte all'interno dell'azienda, ottenendo un miglioramento interno ed esterno della produttività, competitività e efficacia, con superamento di inefficienze e considerevoli riduzioni dei costi;
- *Protezione e salvaguardia del patrimonio aziendale:* essendo il patrimonio aziendale un elemento vitale per l'azienda, il controllo interno deve essere organizzato in modo tale da eliminare il rischi di danneggiamento o distruzione, indipendentemente dalla dolosità o meno dell'atto. Il concetto di patrimonio deve essere ampliato rispetto ai soli elementi materiali. Fanno parte di esso anche quelli umani e immateriali. Il sistema di controllo interno deve salvaguardarne la permanenza in azienda;
- *Rispetto delle norme di legge e delle procedure interne:* il sistema di controllo interno deve verificare che le operazioni aziendali siano conformi al rispetto delle norme di legge o regolamenti sottoscritti, tra le quale possono far parte anche regolamenti interni volti a specificare le procedure operative aziendali. Il beneficio ricavabile dallo stretto monitoraggio è la riduzione dell'esposizione dell'azienda a sanzioni collegate alla violazione delle norme;
- *Conformità delle operazioni rispetto alle strategie aziendali:* il Cda predispone il piano strategico avviando un processo di pianificazione aziendale che si sviluppa sul piano operativo con la creazione dei budget.[602] Il sistema di pianificazione e controllo del controllo interno permette di garantire la conformità delle operazioni effettuate con le finalità dell'impresa. Attraverso il sistema di comunicazione permette di far conoscere rapidamente le informazioni ai manager per riformulare le strategie, consentendo di creare un importante valore aggiunto;
- *Gestire e monitorare i rischi:* Una delle attività fondamentali per il successo aziendale è la gestione dei rischi. Sempre più marcata, necessita di un attenzione particolare. Perciò il Codice di Autodisciplina ha posto maggior enfasi su questo punto, definendo il controllo interno come "Sistema di controllo interno e gestione dei rischi". Un affidabile sistema di Controllo interno deve quindi concentrarsi sul-

[602] Per approfondire questo punto si rimanda al capitolo 5.

la gestione dei principali rischi, riducendoli fino ad un livello adeguato che viene individuato dal management. In un contesto così vulnerabile come quello attuale, la possibilità di gestire il rischio crea valore per l'impresa;

- *Prevenire il comportamento di frodi:* Il sistema di controllo interno, se adeguatamente strutturato, deve essere in grado di prevenire le frodi. Come causa riconducibile all'adozione di simili comportamenti c'è la mancanza di etica all'interno dell'azienda. Il Global Foundation Study del 2010 ha stabilito che buona pare dei furti avvengono per mancanza di controlli interni oppure perché aggirabili. Il controllo di questa variabile permette di migliorare le performance economiche aziendali;
- *Promuovere una cultura all'insegna dell'etica, del rispetto delle regole e dell'integrità:* le imprese sono costituite da un insieme di persone che possono o meno dare attuazione ai processi di controllo. L'affidabilità del sistema di controllo parte dal vertice aziendale che deve essere in grado di trasmettere i valori ai livelli più bassi della scala gerarchica. Se questi valori sono conformi all'etica, al rispetto delle regole e all'integrità permetteranno di ottenere una impostazione efficace del sistema di controllo.[603]

Occorre quindi integrare tutte le analisi per ottenere un controllo interno adeguato che riesca a monitorare tutti gli aspetti, economici, sociali, ambientali e culturali.

[603] Cfr. intero elenco con: ANACLERIO M., MIGLIETTA A., SERVATO F., Il controllo interno può creare valore aggiunto?, Amministrazione e finanza, n° 1/2013, Pag. da 45 a 51.

CONCLUSIONI

Conclusioni

L'attuazione del controllo interno richiede quindi un sistema informativo adatto. Molto spesso gli strumenti a disposizione del management vengono visti singolarmente, tuttavia, per esprimere un giudizio concreto, creare valore aggiunto ed eliminare inefficienze produttive, occorre monitorare tutti gli aspetti.

Partendo quindi dall'analisi di bilancio, documento output della contabilità generale e obbligatorio per legge, occorre affiancare tutti gli altri strumenti.

Il primo livello di "integrazione" sta proprio ad identificare una necessità di accorpare più strumenti di analisi. Il percorso logico che porta a questa conclusione può così essere riassunto:

1. L'analisi del Bilancio d'esercizio, come documento output della contabilità generale, analizza l'azienda come un insieme. Con indicatori sempre più specifici si riesce a capire in che modo il risultato d'esercizio sia stato generato. A questa analisi si affianca quella finanziaria dinamica, attuata attraverso i flussi. Questi strumenti vedono l'azienda come un'unica entità. Scopo dell'analista è quello di analizzare in dettaglio come l'attività aziendale si sia svolta, se sono stati raggiunti gli obiettivi e se sono presenti inefficienze produttive. Scatta così l'esigenza di affiancare la contabilità analitica;
2. La contabilità analitica permette di programmare, identificando gli obiettivi da raggiungere, monitorarne il raggiungimento evidenziando eventuali inefficienze produttive. Gli obiettivi possono essere identificati sia a livello generale (creando Conto Economico, Stato Patrimoniale e Rendiconto Finanziario con dati programmati), che a livello analitico con l'identificazione degli standard produttivi di processo. Questo strumento ci permette così di identificare nel dettaglio tutto quanto viene svolto internamente all'azienda e di prendere decisioni strategiche essenziali per la vita aziendale.
3. Infine la crescente esigenza informativa in ambito sostenibile impone al manager di monitorare le performance aziendali sul lato ambientale e sociale per ottenere una rendicontazione da sottoporre all'analisi degli stakeholders e per sfruttare questa leva strategica per la creazione di valore aggiunto. Alla base della creazione di strategie volte al conseguimento di un valore aggiunto economico, sia esso dipendente dalla variabile sostenibile o legato alle performance, necessita un posizionamento culturale stabile e coerente. Occorre quindi affiancare agli schemi di analisi indicati nei punti precedenti anche l'analisi della sostenibilità e l'analisi culturale.

Tutti gli strumenti devono quindi essere coordinati al fine di creare un sistema informativo completo.

Questa interconnessione tra gli strumenti di analisi necessari per il monitoraggio delle performance fa sorgere il secondo livello di "integrazione". Lo strumento utilizzato deve necessariamente godere di efficienza ed efficacia. Occorre innanzitutto che gli strumenti dialoghino tra loro con una coerenza terminologica rigorosissima. Solo in questo modo un utilizzo integrato può generare il funzionamento del sistema nel suo complesso. Un ultimo monito va alle informazioni generate dal sistema. Un volume informativo troppo ampio generante informazioni non necessarie è controproducente. Esso può generare pericolose informazioni e minare l'efficienza dello strumento stesso.

La visione integrata del Management Accounting deve quindi essere visto come una necessità per un monitoraggio completo, efficiente ed efficace affinché la realtà aziendale continui a sfruttare al meglio tutte le leve strategiche a sua disposizione.

Bibliografia:

ANACLERIO M., MIGLIETTA A., SERVATO F., Il controllo interno può creare valore aggiunto?, Amministrazione e finanza, n° 1/2013.

ANTONELLI V., Documento n. 12 dell'IRDCEC; controllo di gestione e contabilità dei costi nelle PMI, Contabilità finanza e controllo, n° 5/2012.

Associazione nazionale per la ricerca scientifica sul bilancio sociale, il bilancio sociale GBS 2013, principi di redazione del bilancio sociale, Giuffrè Editore, Milano, 2013.

AVI M. S. Costo di prodotto e analisi economico – finanziarie: vecchie "etichette" addio? L'applicazione degli strumenti di analisi "classici", Contabilità finanza e controllo, n° 2/2011.

AVI M. S. Gli scostamenti di costo di natura produttiva, Variazioni di prezzo – cost, di efficienza, di volume, di costo fisso speciale produttivo, Contabilità finanza e controllo, n° 7/2006.

AVI M. S., Management accounting, Finance analysis, volume 1, EIF-e.Book, 2012.

AVI M. S., Management accounting, Cost analysis, volume 2, EIF-e.Book, 2012.

AVI M. S. Margine di reddito connesso alla vendita di beni e/o servizi. Utilizzo delle informazioni quantitative. Contabilità finanza e controllo, n° 2/2006.

BANO D., Emozioni, etica, economia, Cafoscarina ,Venezia, 2006.

BARALDI S., Le performance manageriali. Sistemi di misurazione e valutazione, McGraw-Hill, 2000.

BERGAMIN BARBATO M., Programmazione e controllo in un ottica strategica, Utet, 1991.

BHIMANI A., HORNGREN T. C., DATAR M. S., FOREST G., Management and cost accounting, fourth edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, 2008.

BILLINGTON J. The ABC's of ABC: Activity-Based Costing and Management, Harvard Management Updates, May 1999.

BOTTOS C., CAMANZI P., GENNARI M., MAZZOTTI R., PANIZZA A., VAGNONI E., Balanced scorecard rafforza il risanamento aziendale, IPSOAS 2014.

BREGAGLIO L. BSC, correlare strategie e performance per mezzo di un sistema informativo, Amministrazione e Finanza, n°21/2001.

BURCH J. G., Contabilità direzionale e controllo di gestione, impatto delle nuove tecnologie, E.G.E.A., Milano, 1997.

CACCIAMANI S., Trasformare il conto economico in supporto informativo per il management, Amministrazione & finanza, n°24/2003.

CAPPELLOTTO A. Strumenti per il controllo di gestione, Modelli di analisi e simulazioni di Bilancio, CEDAM, Padova, 1993.

CARAMIELLO C., Il rendiconto finanziario, IPSOAS, Milano, 1986.

CARAMIELLO C. Indici di bilancio, strumenti per l'analisi della gestione aziendale, Giuffrè editore, Milano, 1993.

CARIOLA A. La misurazione sistemica delle performance di impresa, il ruolo della corporate governance, CEDAM, Padova, 2006.

CAVICCHI P., DALLEDONNE A., DURAND C., PEZZUTO G. Bilancio sociale e ambientale dell'impresa, IPSOA, 2003.

CERBONI F., CINQUINI L., SOSTERO U., Contabilità e bilancio, terza edizione, McGraw – Hill, Milano, 2011.

CERIANI G., CORSI C., Analisi di bilancio mediante indicatori e quozienti : aspetti metodologici e caso di studio, Cedan, Padova, 2003.

CERRATO G., VIETTI E., Il controllo concomitante dei flussi di cassa, Amministrazione e Finanza, n° 7/2012.

CINQUINI L., Strumenti per l'analisi dei costi, fondamenti di Cost accounting, vol. 1, G. Giappichelli editore, Torino, 2003.

CINQUINI L., Strumenti per l'analisi dei costi, Percorsi di Cost Management, vol. 2, G. Giappichelli editore, Torino, 2003.

CINQUINI L., Strumenti per l'analisi dei costi, Percorsi di Cost Management, vol. 3, G. Giappichelli editore, Torino, 2003.

COLELLA M. T., COPPA G., SANGUIGNI V., BS.C e controllo strategico: implementazione in un'azienda ospedaliera, Amministrazione & Finanza, n°11/2003.

COLLIER P. M., Accounting for Managers, Interpreting Accounting Information for Decision – making, second edition JOHN EILRY & SONS, LTD, San Francisco, 2007.

COLLINI P., Analisi dei costi, un approccio orientato alle decisioni, FrancoAngeli, Milano, 2008.

CONDOSTA L., Bilancio di sostenibilità: evoluzione degli standard di redazione, Amministrazione e Finanza, n° 3/2013.

CONDOSTA L. Il bilancio sociale d'azienda, Teoria e tecniche di redazione, IPSOA, 2008.

DAFT RICHARD L., Organizzazione aziendale, quarta edizione, Apogeo, 2010.

DE LUCA A., l'Activity based costing per migliorare la competitività aziendale, Amministrazione e Finanza, n° 1/2009.

EDMONDS T. P., MCNAIR F. M., OLDS P. R., Fundamental Financial Accounting Concepts, Seventh Edition, McGraw-Hill Irwin, New York, 2011.

FACCHINETTI I. Analisi di bilancio, metodologie, procedure e casi di analisi per margini, indici e flussi, sesta edizione, Il Sole 24 ORE, Milano, 2006.

FACCHINETTI I. Analisi di bilancio, metodologie, procedure e casi di analisi per margini, indici e flussi. Casi ed esempi, settima edizione, il Sole 24 ORE, Milano, 2008.

FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., Analisi di bilancio, Giappichelli editore, Torino, 2008.

FERRERO G., DEZZANI F., PISONI P., PUDDU L., Le analisi di bilancio, indici e flussi, seconda edizione, Giuffrè, Milano, 1998.

FOSSATI S., LUONI L., TETTAMANZI P., Il bilancio sociale e la comunicazione con gli stakeholder, Pearson, Varese, 2009.

GAGLIARDI G., ROGUZZI J., Comunicare la propria sostenibilità, Amministrazione e Finanza, 10/2012.

GASPERINI A., WESTWOOD J., Bilancio integrato: misurare gli impatti sulla comunità, Amministrazione e Finanza, 12/2013.

GASPERINI A., DONI F., La comunicazione delle informazioni non finanziarie: l'attuale quadro normative, Amministrazione e Finanza, n° 8/2014.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE, Sustainability reporting guidelines, reporting principles and standard disclosures (G4).

GRAY R., OWEN D., ADAMS C., Accounting & accountability, changes and challenges in corporate social and environmental reporting, Pearson, 1996.

HINNA L. Come gestire la responsabilità sociale dell'impresa. Manuale pratico – operativo, Processi, strumenti e modelli. La redazione del bilancio sociale, Il Sole 24 ORE, Milano, 2005.

IANNUCCI A., IAS 7: Redazione del rendiconto finanziario, Contabilità e bilancio, n°4/2006.

KAPLAN S. R., NORTON P. D., The Balanced Scorecard – Measures that drive performance, Harward Business Review, gennaio –febbraio 1992.

KAPLAN S. R., NORTON P. D., Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harward Business Review, gennaio –febbraio 1996.

KOTTER P. JOHN, HESKETT L. JAMES, Corporate culture and performance, the Free Press, New York, 1992.

LANGFIELD-SMITH K., THORNE H., HILTON R. W., Management Accounting, information for managing and creating value, 4° edizione, North Ryde : McGraw Hill, Australia, 2007.

LENOCI F. Nuovo Bilancio Integrato, terminale di comunicazione finanziaria, sul business e sulla sostenibilità, IPSOAS, Assago (MI), 2014.

Libro verde, Promoting a European Framework for Corporate Social Responsability, luglio 2001.

MASECCHIA M., Ridurre i costi non strategici: una leva per migliorare il margine, Amministrazione e Finanza, n° 10/2011

MELLA P., VELO D., Creazione del valore, corporate governance e informativa societaria, Giuffrè Editore, Milano, 2007.

MELLA P. Indici di Bilancio, logica e procedura dell'analisi, Pirola editore, Milano, 1994.

MELLA P., VELO D., Creazione di valore, corporate governance e informativa societaria, Giuffrè, Milano, 2007.

MIO C. Corporate social responsabilità e sistema di controllo: verso l'integrazione, Milano, 2005.

MIO C. La gestione ambientale in azienda alla luce delle politiche comunitarie, Contabilità, Finanza e Controllo, n° 5/2001.

MOISELLO A. M. Cost mesurement and cost management in target costing, University of Pavia Department of Economics and Business.

MONICI V., SIMONE A., Bilancio "di sostenibilità" e civilistico per una visione completa dell'azienda, Amministrazione & Finanza, n° 22/2003.

MORO VISCONTI R., RENESTO M., Principi contabili OIC e IAS/IFRS, Buffetti, Roma, 2009.

NIDUMOLU R., PRAHALAD C. K., RANGASWAMI M. R., Why sustainability is now the key driven for innovation, Harvard Business Review, September 2009.

PADOVA A., CROCI M., MORFINO M., Il difficile mestiere di creare valore, Sistemi e impresa, n° 8, ottobre 1999.

PENMAN S. H., Financial Statement Analysis and Security Valuation, fourth edition, McGraw-Hill, Singapore, 2010.

PESCAGLINI A., PERSCAGLINI R., Ragioneria Generale, Contabilità generale, bilancio e analisi di bilancio, 12^ edizione, sezioni giuridiche Simone, 2008.

PISTONI A., SONGINI L., Reporting e valore, Misurazione delle performance aziendali, Egea, Milano, 2002.

PORTER G. A., NORTON C. L., Financial accounting the impact on decision makers, THE DRYDEN PRESS, Orlando, 1995.

POTITO L., Le operazioni straordinarie nell'economia delle imprese, Giappichelli, Torino, 2009.

PROVASOLI, VIGANO', Bilancio, valutazione, lettura, analisi, EGEA Milano, 2007.

RAMASSA P., La comunicazione integrata: linee guida per la redazione del bilancio, Amministrazione & Finanza, n° 2/2012.

RASTELLI S. Quali i limiti degli indici nell'analisi di bilancio?, Amministrazione & Finanza, n°2/2010.

RICCIARDI G., Piani di vendita e produzione: elaborare budget a "cascata", Amministrazione & Finanza, n° 17/2002.

RICCIARDI G., Scelte di "make or buy": fattori di costo influenti, Amministrazione & Finanza, n° 14/2002.

RONALD K. MITCHELL, BRADLEY R. AGLE, DONNA J. WOOD., Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts, The Academy of Management Review, Vol. 22, No. 4 (Oct., 1997), pp. 853-886

RUSCONI G., DORIGATTI M., Teoria generale del bilancio sociale e applicazioni pratiche, Fondazione Acli Milanesi.

SALVIONI M. D., GANDINI G., L'analisi dei costi nella governance aziendale, FrancoAngeli, Milano, 2011.

SIMONE M., Cash flow sotto controllo: indicazioni preziose per la gestione aziendale, Amministrazione & Finanza, n° 14/2002.

SIMEONE M., Migliorare i margini operative attraveso un'accurata allocazione dei costi, Amministrazione e finanza n° 2/2006.

SOSTERO U., FERRARESE P., Il rendiconto finanziario, logica di costruzione e suo utilizzo per l'informativa esterna, Giuffrè, 1995.

SOSTERO U., FERRARESE P., MANCIN M., MARCON C., Elementi di bilancio e di analisi economico-finanziaria, Cafoscarina, Venezia, 2011.

SPEZIALE M. T., Matrice criticità/gap, uno strumento per migliorare i processi aziendali, Amministrazione & Finanza, n° 22/2001.

The Copenhagen Charter, a management guide to stakeholder reporting, House of Mandag Morgen, 1999.

WALSH C., Gli indici per la gestione dell'impresa, Pearson Paravia Bruno Mondadori S.p.A., 2009.

YOUNG D. W., Introduction to Financial & Management Accounting, ITP, Boston, 1994.

Sitografia:

Organizational Culture Assessment Instrument: Public administration May 31, 2010: *http://www.ocai-online.com/userfiles/file/ocai_pro_example_report.pdf*

The OCAI ONLINE: www.ocai-online.com

KPMG. GRI's G4 Guidelines: the impact on reporting, *https://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/g4-the-impact-on-reporting-v2.pdf*

United Nations Global Compact, The Ten Principles: *https://www.unglobalcompact.org/aboutthegc/TheTenprinciples/index.html*