

UNIVERSITÀ CA' FOSCARI DI VENEZIA

VENICE SCHOOL OF MANAGEMENT

**Corso di Laurea Magistrale in
Amministrazione, Finanza e Controllo**

**CONTROLLO E GESTIONE:
TRAMA E ORDITO PER IL *MANAGEMENT*
DELLA TESSITURA**

Relatore

Ch.mo Prof.
Antonio Costantini

Laureando

Enrico Variati
Matricola 977014

Correlatore

Ch.mo Prof.
Marco Fasan

Anno Accademico 2025/26

INDICE

INTRODUZIONE	V
1. IL CONTROLLO DI GESTIONE NELLE IMPRESE	1
1.1. Il controllo di gestione: concetti chiave	1
1.1.1. Il <i>management</i>	1
1.1.2. I comportamenti	3
1.2. Le definizioni di controllo.....	7
1.2.1. La teoria classica del controllo gestione e le sue evoluzioni	8
1.2.2. I sistemi di controllo tradizionali	17
1.3. I tipi di controlli della gestione	20
1.3.1. Controlli sui risultati	20
1.3.1.1. Centri di responsabilità economica	23
1.3.1.1.1. Tipologie di centri di responsabilità economica	24
1.3.1.1.2. Prezzi di trasferimento nei sistemi di controllo	26
1.3.2. Controlli sulle azioni.....	29
1.3.2.1. Pianificazione e <i>budgeting</i>	31
1.3.2.2. Piani di incentivazione	37
1.3.3. Controlli culturali.....	44
2. I COSTI DEL CONTROLLO DI GESTIONE	46
2.1. I costi diretti	46
2.2. I costi indiretti	46
2.2.1. Disallineamento comportamentale.....	46
2.2.2. Manipolazione.....	48
2.2.3. Ritardi operativi	51
2.2.4. Atteggiamenti negativi.....	51
2.3. Cambiamento organizzativo	53
2.4. Il ruolo del <i>controller</i> e il controllo strategico	56
2.5. Il <i>cost controller</i>	57
3. LE MISURE DI PERFORMANCE: BENEFICI ED INSIDIE	61
3.1. Misure di <i>performance</i>	61
3.2. Focus: <i>ROI</i> , Reddito Residuale ed <i>EVA</i>	64
3.2.1. Il contesto del <i>ROI</i>	64
3.2.2. <i>Residual Income</i>	66

3.2.3.	L'EVA.....	66
3.3.	La Miopia manageriale	67
3.4.	Rimedi per la Miopia manageriale.....	68
3.4.1.	Rimedi sulla contabilità	68
3.4.2.	Rimedi con i <i>driver</i> di valore (misure non finanziarie).....	72
3.5.	Fattori incontrollabili	73
3.5.1.	Tipologie di fattori incontrollabili.....	74
3.5.2.	Mitigazione degli effetti distorsivi	74
4.	IL CONTROLLO DI GESTIONE APPLICATO: UN CASE STUDY	79
4.1.	Lo studio di caso	79
4.1.1.	La metodologia dello studio di caso	79
4.1.2.	Criteri di selezione e impostazione del caso	81
4.2.	Il settore tessile italiano: contesto e dinamiche competitive.....	82
4.2.1.	Evoluzione del mercato e pressioni strutturali	82
4.2.2.	La filiera integrata e il modello di gruppo	83
4.2.3.	Le certificazioni di sostenibilità nella filiera del cotone	84
4.3.	Profilo aziendale: Effe.C.Emme	86
4.3.1.	Storia e trasformazioni strategiche.....	86
4.3.2.	Struttura del gruppo e assetto organizzativo	87
4.3.3.	Posizionamento competitivo e dinamiche recenti di mercato.....	88
4.4.	Il sistema di controllo di gestione di Effe.C.Emme.	90
4.4.1.	Architettura del controllo: struttura, ruoli e responsabilità	90
4.4.2.	Il ruolo del <i>controller</i> di stabilimento	92
4.5.	Il <i>budgeting</i>	94
4.6.	La costruzione del costo industriale.....	96
4.6.1.	Il sistema dei centri di costo e la codifica delle lavorazioni	96
4.6.2.	Il calcolo del costo al metro: metodologia e risultati	99
4.6.3.	Il monitoraggio mensile del costo industriale	103
4.7.	Una variabile futura: la differenziazione del costo di tintura per colore	105
4.7.1.	Obiettivi, fonti e costruzione del costo di ricetta	105
4.7.2.	Il costo di tintura per intensità di colore: risultati e implicazioni	106
	CONCLUSIONI	111
	SITOGRAFIA.....	115
	APPENDICE	116

INTRODUZIONE

Il controllo di gestione occupa, nella letteratura manageriale, una posizione che si potrebbe definire ambivalente: da un lato strumento tecnico-contabile, deputato alla misurazione sistematica dei risultati aziendali, dall'altro meccanismo di governo dell'impresa, capace di orientare i comportamenti organizzativi verso gli obiettivi strategici definiti dal vertice. Questa duplice natura, riconosciuta in modo ormai consolidato dalla disciplina¹ e progressivamente arricchita da elaborazioni sempre più articolate, costituisce il filo conduttore dei primi tre capitoli del presente elaborato, nei quali si ricostruiscono le diverse configurazioni che il controllo di gestione può assumere, dai controlli sui risultati a quelli sulle azioni, sul personale e culturali, fino alle misure di *performance* attraverso cui tali controlli vengono concretamente declinati.

L'elaborato si è proposto di analizzare l'implementazione del sistema di controllo di gestione adottato da un'impresa italiana operante nel settore tessile, con particolare attenzione al ruolo del controller quale figura di raccordo tra le diverse funzioni aziendali, descrivendone le principali caratteristiche alla luce dei modelli e degli strumenti proposti dalla letteratura e individuando possibili aree di miglioramento in grado di accrescerne l'efficacia a supporto dei processi decisionali e del monitoraggio dei risultati aziendali.

Per conseguire questo obiettivo, l'elaborato si articola in due momenti distinti ma strettamente complementari. I primi tre capitoli ricostruiscono l'impianto teorico del controllo di gestione, muovendo dai concetti fondamentali e dalle tipologie di controllo, per poi approfondire i costi, diretti e indiretti, che l'introduzione di un sistema di controllo comporta, e le insidie legate alla miopia manageriale e ai fattori incontrollabili. Il quarto capitolo assume questo impianto teorico come chiave di lettura per descrivere un caso aziendale concreto, condotto secondo una metodologia di ricerca qualitativa di cui si daranno conto i fondamenti nelle prime pagine del capitolo medesimo.

Il caso prescelto è quello di Effe.C.Emme., *alias* adottato per tutelare la riservatezza di una piccola e media impresa manifatturiera italiana del Nord-Est, specializzata nel finissaggio del tessuto e inserita in una filiera verticalmente integrata. Senza anticipare in questa sede gli elementi di dettaglio che troveranno spazio nel quarto capitolo, è opportuno chiarire sin d'ora le ragioni che ne hanno motivato la scelta: si tratta di un caso rivelatorio, nel senso attribuito a tale espressione dalla letteratura metodologica, in quanto consente di osservare fenomeni, quali la costruzione del costo industriale e il ruolo di intermediazione del *controller* di stabilimento tra funzione commerciale e funzione produttiva, che raramente sono accessibili alla ricerca esterna con un analogo livello di dettaglio.

Il titolo scelto per l'elaborato, Controllo e gestione: trama e ordito per il *management* della tessitura,

¹ K. A. Merchant, 2014; Simons, 1995; P. Onida, 1960; G. Brunetti, 1992;

riprende non a caso il linguaggio tecnico del settore tessile per restituire, in forma figurata, l'idea di fondo che ha guidato l'intero percorso di ricerca: così come un tessuto nasce dall'intreccio di trama e ordito, anche la descrizione di un sistema di controllo di gestione nasce dall'intreccio tra i principi che la teoria propone e le forme concrete che essi assumono quando vengono interpretati e implementati all'interno di una specifica realtà organizzativa. Le pagine che seguono mostreranno come questo intreccio, applicato al caso analizzato, sia in grado di comporre una trama complessivamente coerente e resistente.

CAPITOLO PRIMO

1. IL CONTROLLO DI GESTIONE NELLE IMPRESE

1.1. Il controllo di gestione: concetti chiave

La letteratura negli anni ha dato molte definizioni di controllo di gestione. Si può quindi iniziare lo studio di questo importantissimo ramo dell'economia analizzando l'etimologia delle due parole:

Controllo, dal francese *contrôle*, “registro che fa riscontro ad un altro: Il controllare e il suo risultato; verifica, accertamento dell'esistenza di un fatto o dell'esattezza, del corretto funzionamento, della regolarità di qualche cosa, dal punto di vista amministrativo o tecnologico, o anche con riferimento alla salute”.

Gestione, dal latino *gerere*, “condurre, amministrare: Attività di amministrazione”².

Questo dualismo che si crea unendo i due concetti nella loro definizione a vocabolario fa emergere chiaramente che quando si parla di controllo di gestione si fa riferimento al monitoraggio dell'amministrazione di un'azienda.

Il titolare di questo monitoraggio non è altri che la direzione delle aziende.

I vari studi su questo ampio argomento, a conferma di quanto l'etimologia stessa fa intuire, definiscono il controllo di gestione come la parte conclusiva del processo di *management*³.

1.1.1. Il *management*

Al fine di illustrare sinteticamente le componenti che costituiscono il *management*, si riporta di seguito lo schema di figura 1

Figura 1 – Le suddivisioni del *management*

Funzioni	Risorse	Processi
Sviluppo del prodotto (o del servizio)	Persone	Definizione degli obiettivi
Operations	Denaro	Formulazione della strategia
Marketing/vendite	Macchine	Controllo di gestione
Finanza	Informazioni	

Fonte: K.A. Merchant, W. A. Van der Stede, L. Zoni, 2014

Il *management* risulta essere un aggregato di elementi più piccoli, distinti, accomunati nella visione

² www.treccani.it/vocabolario/

³ K. A. Merchant, W.A. Van der Stede, L. Zoni, *Sistemi di controllo di gestione*, Pearson Italia, Milano, Torino, 2014.

prospettica verso il *going concern* aziendale. Gli elementi inclusi nella macroarea delle “Funzioni” individuano le funzioni manageriali più importanti della catena del valore. La seconda colonna identifica le tipologie di “Risorse” con cui i *manager* possono collaborare e operare.

Soffermarsi su queste prime due categorie del processo di *management* non è di primaria rilevanza ai fini dell’elaborato, motivo per il quale ci si soffermerà in maniera più approfondita sulla terza categoria dei “Processi”.

A questo punto, prima di addentrarsi nei tre elementi sottostanti, è doveroso introdurre i MCS, *Management Control System*: una prima visione ristretta definisce i sistemi di controllo di gestione come un sistema cibernetico che comporta un singolo circuito di *feedback*, che si confronta con una visione più ampia dove il *focus* del controllo non è sulla misurazione della *performance* bensì sull’indirizzare i collaboratori ad agire nel miglior interesse per l’organizzazione.

La visione più limitata può essere paragonata a un termostato che rileva la temperatura, la confronta con uno *standard* desiderato e, se necessario, attiva un’azione correttiva per riportare il sistema al valore *standard* impostato. La seconda prospettiva, più ampia, si concentra più che sull’adeguatezza della strategia sulla sua corretta esecuzione. Corretta esecuzione che significa implementare controlli proattivi oltre che reattivi, adottare sistemi e dispositivi che influenzino i comportamenti dei collaboratori positivamente e coerentemente con gli obiettivi aziendali, aumentando così le probabilità per l’azienda di raggiungere i propri obiettivi. Ampliando la visione di controllo di gestione la misurazione della *performance* è ridimensionata a strumento di misurazione e non strategia stessa per il raggiungimento degli obiettivi, la funzione è di influire sull’adeguatezza e desiderabilità dei comportamenti e il beneficio è la maggior probabilità di raggiungere gli obiettivi aziendali.

I MCS sono la base comune dunque della definizione degli obiettivi, della formulazione della strategie e del controllo di gestione, ovvero, i processi del *management*.

Una società britannica di selezione personale spiega che per ottenere il successo organizzativo, in merito alla Definizione degli obiettivi:

“Occorre una visione chiara intorno alla quale si possa progettare l’intera attività, una visione facile da comunicare a tutti, dal cliente al collaboratore. Avere una finalità semplice e facilmente comprensibile è fondamentale per fissare obiettivi e traguardi chiari.”⁴

Senza obiettivi chiari è impossibile progettare un MCS. Obiettivi che possono essere quantitativo-finanziari ma anche extra-finanziari, come la sostenibilità o il benessere personale.

La direzione deve fare in modo che i collaboratori abbiano un’idea generale circa le finalità generali, non devono avere né una sempre completa visione degli obiettivi né essere unanimemente d’accordo

⁴ A. Neely, C. Adams e M. Kennerley, *The Performance Prism*, Financial Times/Pretice Hall. London 2003

con essi, altrimenti non si potrebbero richiedere azioni finalizzate o valutare successo/insuccesso dell'organizzazione.

La formulazione della strategia è subordinata alla fissazione degli obiettivi. La strategia può essere deliberata o essere volutamente generica. Ai fini di progettazione di un *MCS* conviene predisporre strategie il più possibile specifiche e dettagliate, a patto che vengano tenute in costante aggiornamento, così da implementarle efficacemente e rendere più agevole l'identificazione di alternative di controllo di gestione per il *management*.

È però nella fase di esecuzione del processo manageriale che i *MCS* hanno un ruolo fondamentale, perché le strategie formalizzate da sole non rappresentano una condizione sufficiente per il successo. Quindi a supporto e complementarietà vi è la funzione del controllo di gestione.

I sistemi di controllo possono essere suddivisi in due funzioni di base:

- Controllo strategico
- Controllo di gestione

Il controllo strategico attiene più al controllo della strategia, circa la sua validità e fondatezza con il mutare del contesto in cui l'azienda è inserita⁵.

Il controllo di gestione attiene invece all'esecuzione della strategia e al recepimento da parte dei collaboratori della stessa, perché nessuna organizzazione può realizzare i propri obiettivi senza collaboratori o con collaboratori che non siano a conoscenza di quali siano questi obiettivi.

La grossa differenza per i *manager* che affrontano questi due controlli è che nel primo controllo, quello strategico, l'approccio è prevalentemente esterno all'azienda, mentre per il controllo di gestione è rivolto maggiormente all'interno dei confini aziendali.

Da un lato c'è lo studio del settore e dall'altro c'è l'indirizzamento dei comportamenti.

Addentrando nel controllo di gestione, *Adrian Grace*, direttore generale di *Bank of Scotland - Corporate*, afferma: "se non avete una strategia, ma sapete come agire, potreste farcela comunque. Il successo nel *business* è al 25% strategia, ma la 75% esecuzione"⁶. Ciò implica che la strategia sia utile ma non essenziale, ma anche che formulare strategie chiare crea più alternative di controllo e semplifica l'implementazione di ogni forma di controllo.

1.1.2. I comportamenti

Definito cos'è il *management* è anche chiaro quale sia la leva più importante su cui deve puntare il *management*, ovvero i comportamenti.

⁵ Qtesto tema verrà approfondito nel capitolo 2.4.

⁶ *The Economist* (17 aprile 2010). "Grow, grow, grow". *Special Report: The new masters of management*.

Questo per evitare che i collaboratori mettano in atto comportamenti che non dovrebbero tenere o al contrario che non pongano in atto comportamenti che dovrebbero adottare. Se non vi fossero queste ipotesi per il *management* sarebbe inutile implementare i *MCS*, ma, nel mondo imperfetto degli essere umani vi sono varie cause di problemi che creano la necessità del controllo di gestione.

Nello specifico parliamo di⁷:

- I. Assenza di direttive
- II. Problemi motivazionali
- III. Limiti personali

Assenza di direttive

La realizzazione di comportamenti desiderabili in assenza di direttive è data dal caso. L'organizzazione comunicando in modo chiaro quali sono i suoi obiettivi può limitare fortemente questa criticità. Quando manca una "mappa" chiara fornita da un sistema di controllo strutturato, l'azienda opera in uno stato di reazione costante, anziché di pianificazione proattiva.

Quando il *management* non riesce a tradurre la strategia aziendale in direttive chiare, obiettivi misurabili o procedure definite, il risultato più immediato si manifesta nel peggioramento del comportamento e della motivazione della forza lavoro. L'assenza di una guida autorevole crea un clima di profonda incertezza organizzativa e ambiguità di ruolo, fattori che destabilizzano l'ambiente lavorativo. I collaboratori, non sapendo esattamente cosa ci si aspetti da loro, non riescono a distinguere le priorità né a comprendere come le loro attività specifiche contribuiscano al successo generale dell'impresa. Questa mancanza di chiarezza sul "cosa fare" e sul "come verrà valutato" alimenta inevitabilmente lo *stress* lavorativo e genera una forte ansia da prestazione. Il dipendente si sforza non tanto di produrre, quanto di interpretare le intenzioni non dette dei superiori, disperdendo energie preziose e riducendo drasticamente la percezione della propria autoefficacia: lavorano sodo, ma dubitano costantemente di star procedendo nella direzione corretta. Di fronte a questa ambiguità, il comportamento più diffuso è la passività difensiva, che porta i collaboratori a non prendere iniziative o decisioni autonome. Questo atteggiamento porta a un'eccessiva dipendenza decisionale dal *management*, creando inevitabili rallentamenti in tutti i processi operativi, anche i più semplici. Senza metriche chiare di successo, il *focus* si sposta pericolosamente sull'essere semplicemente occupati (quantità), piuttosto che sull'essere efficaci (qualità e impatto), poiché l'efficacia non è stata definita dal vertice. A livello interpersonale, l'assenza di linee guida mina la coesione. Le diverse funzioni aziendali, prive di processi e responsabilità condivise, tendono a operare in *silos*, sviluppando regole e priorità interne

⁷ "Accounting: Text and Cases", R.N. Anthony, D.F. Hawkins, D.M. Macri, K.A. Merchant, Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2007

che spesso si rivelano conflittuali con quelle di altri reparti. Si assiste a una dispersione di sforzi, con l'energia dei collaboratori canalizzata in direzioni non convergenti, dove il lavoro duro non si traduce in risultati aziendali ottimali. In questo vuoto, fiorisce una cultura del "fai da te" che, pur stimolando una certa autonomia individuale, preclude la possibilità di raggiungere *standard* di qualità e coerenza elevati.

Infine, l'impatto più corrosivo è sulla relazione fiduciaria. Una *leadership* che manca di fornire una rotta chiara è percepita come incompetente o, peggio, indifferente alle sorti dei processi operativi. Ciò erode significativamente la fiducia e la lealtà dei dipendenti verso il *management*. L'ambiente di lavoro diviene frustrante e demotivante, alimentando l'assenteismo e spingendo i talenti migliori a cercare impieghi in aziende che offrano chiarezza strategica, innalzando di conseguenza il tasso di *turnover*. Il risultato complessivo è un ambiente dove l'energia potenziale della forza lavoro si trasforma in ansia cronica e in una resistenza passiva al cambiamento.

Problemi motivazionali

Ben più complicato è superare l'interesse egoistico dei collaboratori, pur in presenza di direttive comunicate in maniera chiara ed esaustiva. All'interno di questi comportamenti sono incluse le perdite di tempo di ogni genere, dalla pausa in eccesso alla navigazione su *Internet* o sui *social media*.

Questi comportamenti possono essere inclusi nella categoria delle frodi, assieme a comportamenti ben più gravi, come la ricerca di metodi per lavorare più lentamente per ottenere lo stesso risultato a fine mese, o come truffe vere e proprie a discapito dell'organizzazione. Ad esempio ricorrendo alla falsificazione di dati per migliorare le *performance* cui sono legati premi ed incentivi personali.

Il ruolo dei *MCS* in questo contesto serve per limitare i comportamenti negativi e al contempo promuovere comportamenti positivi, proprio tramite un sistema di incentivi adeguato ad esempio.

Parallelamente il sovraccarico lavorativo cronico e la mancanza di un equilibrio tra vita e lavoro è un altro aspetto cui l'azienda deve porre molta attenzione.

Un carico di lavoro eccessivo e costante, accompagnato da orari prolungati e dalla sensazione che l'azienda non rispetti il tempo personale, porta rapidamente al *burnout*. Il dipendente si demotiva non per mancanza di volontà, ma per esaurimento delle risorse fisiche e mentali. Se l'impegno straordinario diventa la norma non riconosciuta, la motivazione si converte in un meccanismo di difesa per preservare la propria salute mentale.

Limiti personali

I limiti personali dei dipendenti rappresentano per il *management* non semplici ostacoli motivazionali individuali, ma vere e proprie barriere operative e strategiche che compromettono la capacità dell'azienda di eseguire i piani e raggiungere gli obiettivi prefissati dal controllo di gestione.

Il limite più evidente è l'inadeguatezza tecnica o di competenza, *skill gap*⁸. Quando una parte significativa della forza lavoro non possiede le abilità necessarie per svolgere i compiti richiesti, il *management* si trova nell'impossibilità di contare sulla piena efficienza operativa. Ne conseguono una lentezza strutturale nell'esecuzione, un alto tasso di errore e la necessità cronica di supervisione da parte dei livelli gerarchici superiori. Questa situazione devia il tempo e le energie dei *manager* dal lavoro strategico a quello di *problem-solving* di base, compromettendo il rispetto di scadenze, *budget* e *standard* qualitativi. Inoltre, la mancanza di *hard skill* aggiornate paralizza l'innovazione: il *management* è costretto a mantenere sistemi obsoleti o a rinunciare a progetti di rinnovamento cruciali per la competitività futura, poiché la preparazione interna non è sufficiente a gestirne l'implementazione.

Un altro limite significativo è la rigidità cognitiva e la conseguente resistenza al cambiamento. Quando il *management* introduce nuove procedure, nuovi sistemi di *reporting* o *software* gestionali, la tendenza di alcuni dipendenti ad ancorarsi a metodologie passate può generare un vero e proprio sabotaggio involontario dei piani strategici. La resistenza si manifesta come lentezza nell'adozione delle nuove prassi o nell'inserimento dei dati nel nuovo sistema, neutralizzando i benefici attesi dall'investimento e rendendo inaffidabili i dati di consuntivo su cui si basa il controllo di gestione.

Cruciale è anche il limite legato alla scarsa autonomia e iniziativa decisionale. Se i dipendenti, per insicurezza personale o mancanza di formazione specifica, non sono in grado di prendere decisioni di *routine* in autonomia, il *management* si ritrova sovraccaricato da un eccesso di delega verticale. Si generano inevitabili colli di bottiglia che rallentano l'intera organizzazione.

Infine, i limiti relativi all'integrità etica e alla responsabilità personale rappresentano il rischio più alto per l'affidabilità gestionale. Comportamenti come la negligenza, la manipolazione dei dati di *reporting* per nascondere inefficienze, o la non conformità alle procedure, minano l'affidabilità dei dati su cui il *management* basa tutte le sue decisioni. Tali azioni compromettono la validità dell'intero ciclo di controllo, esponendo l'azienda a rischi legali e a un potenziale danno reputazionale che vanifica gli obiettivi di mercato e finanziari prefissati.

Soluzioni ai problemi di controllo

Il controllo di gestione non è a costo zero, introdurre nuovi *MCS* in termini di tempo e monetari impiega risorse, e non è comunque verosimile arrivare all'eliminazione completa dei rischi. Difatti il controllo deve puntare ad essere più efficace possibile, limitando le situazioni fuori controllo, sapendo che introdurre nuovi controlli ha un costo opportunità determinato dai benefici derivanti dalla sua implementazione, che hanno marginalità decrescenti, e da un costo che al contrario può avere

⁸ J. Wingard, C. Farrugia, *The Great Skills Gap: Optimizing Talent for the Future of Work*. Stanford University Press, 2020.

marginalità crescenti.

Una soluzione anticipatoria dei *MCS* può essere l'evitare che sorgano i problemi, con quattro azioni preventive:

- | | | | |
|------|----------------------------|-----|-------------------------|
| I. | Eliminazione dell'attività | II. | Automazione |
| III. | Centralizzazione | IV. | Condivisione dei rischi |

I. Subappalti, contratti di licenza, disinvestimento, sono tutte strategie che l'organizzazione può mettere in atto per eliminare l'assenza di controllo di alcune aree. Un *manager* attento non dovrebbe investire.

II. *Computer* e *robot* sono programmati per operare sempre allo stesso modo, eliminando la componente arbitraria nelle scelte e nei comportamenti. Per contro, la perdita proprio della capacità intuitiva, è un fattore limitante in caso di valutazioni complesse, offrendo un controllo parziale sulle attività e non completo.

III. Centralizzare evita che collaboratori non preparati assumano decisioni sbagliate.

IV. Condividere rischi con l'esterno, le polizze assicurative ne sono un esempio, può limitare le perdite.

1.2. Le definizioni di controllo

Negli anni svariati autori, internazionali ma anche italiani, hanno contribuito alla letteratura nel campo del controllo di gestione e dei sistemi di controllo sintetizzate nella figura 2.

Robert N. Anthony, in particolare con il suo libro "*Planning and Control Systems*" del 1965 è considerato come l'autore che ha fornito la definizione più influente del controllo di gestione e la base della teoria classica, succedendo a *Jean Dean*, che ha creato il concetto di costo industriale.

Per quanto riguarda l'Italia Pietro Onida e Arnaldo Canziani hanno posto le basi teoriche studiando la Ragioneria e la Contabilità Analitica, sulle quali negli anni '70 e '80 in particolare Franco Amigoni ha poi eretto la sistematizzazione organica del controllo di gestione vera e propria.

Figura 2 - Sintesi delle più citate definizioni di controllo direzionale e di sistemi di controllo

Autore	Definizione
Anthony	Il controllo direzionale è il processo attraverso il quale dirigenti assicurano che le risorse siano ottenute e utilizzate in modo efficace ed efficiente per il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.
Amigoni	I sistemi di controllo devono consentire di: percepire prontamente gli stimoli rilevanti attivare azioni in risposta agli stimoli valutare i risultati ottenuti in risposta alle azioni e con riferimento agli obiettivi
Lebas e Weigenstein	Il controllo direzionale è il processo attraverso il quale un'organizzazione assicura che le unità organizzative agiscano in modo coordinato e cooperativo, in modo che le risorse siano ottenute e allocate ottimamente per il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.
Otley	Il sistema di controllo direzionale può essere visto come l'insieme dei meccanismi di controllo progettati per aiutare le organizzazioni a regolarsi.
Maciariello e Kirby	Il sistema di controllo è un insieme di strutture di comunicazione interrelate che facilitano il processo di raccolta, elaborazione e distribuzione delle informazioni al fine di assistere i dirigenti nel coordinamento delle parti e nel raggiungimento dei fini dell'organizzazione su base continuativa e duratura.
Macintosh	I sistemi di controllo sono l'intero spettro di meccanismi di controllo utilizzati per motivare, monitorare, misurare, sanzionare le azioni di dirigenti e collaboratori. Una parte importante di questi meccanismi è rivestita dalla contabilità direzionale.
Anthony, Reece e Hertenstein	Il controllo direzionale è il processo attraverso il quale i dirigenti influenzano il comportamento dei membri dell'organizzazione, in modo che esso risulti funzionale all'implementazione efficace ed efficiente della strategia dell'organizzazione.
Anthony e Govindarajan	Il controllo direzionale si riferisce alla grande varietà di attività che riguardano le decisioni intraprese dai dirigenti nei limiti generali delle strategie.
Simons	I sistemi di controllo direzionale sono le routine e le procedure formali fondate sulle informazioni utilizzate dai dirigenti per mantenere o alterare modelli di attività organizzative.
Chenhall	I sistemi di controllo rappresentano l'uso sistematico di una serie di pratiche come il calcolo dei costi e il budgeting ai fini del raggiungimento di obiettivi aziendali. I sistemi di controllo utilizzano anche altri tipi di controllo come il controllo sociale e il controllo del clan.

Fonte: K.A. Merchant, Wim A. Van der Stede, Laura Zoni, 2014

1.2.1. La teoria classica del controllo digestione e le sue evoluzioni

La teoria classica del controllo di gestione fonda le sue radici nella contabilità analitica.

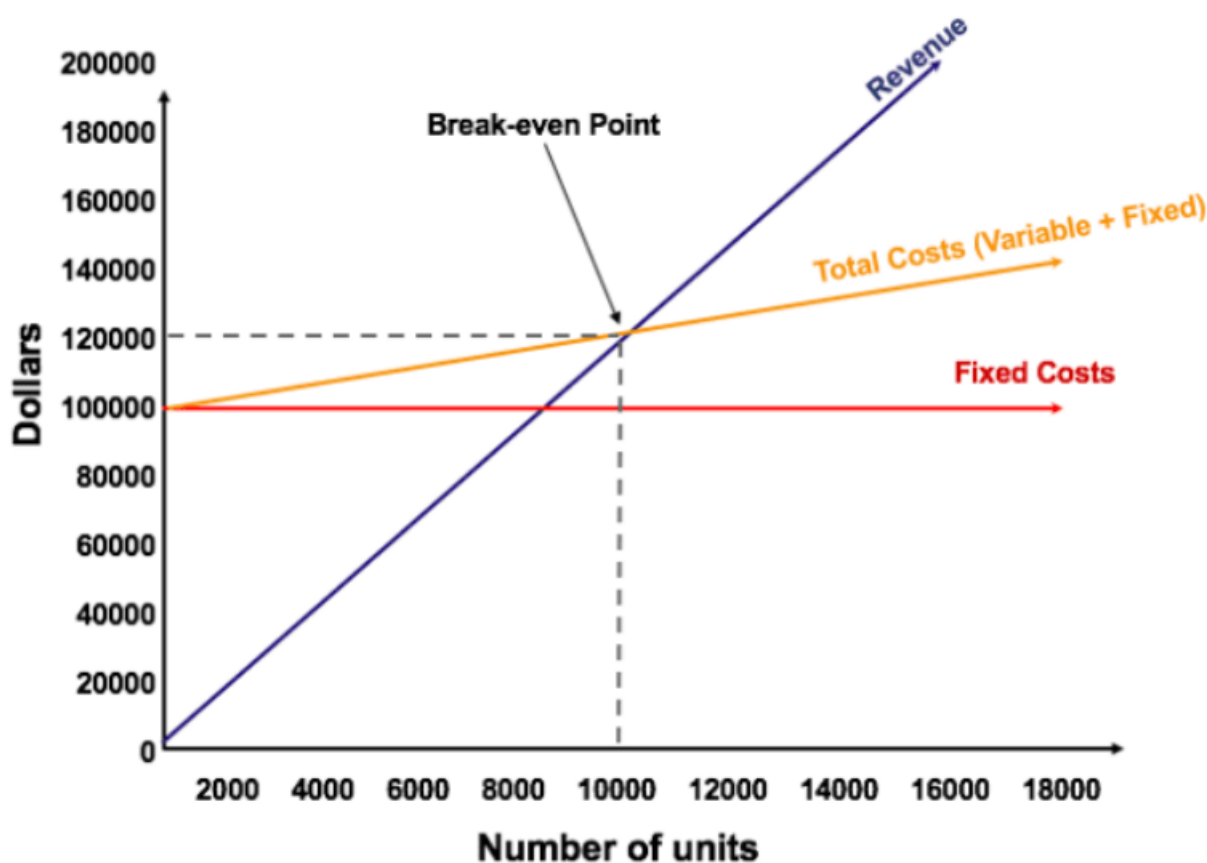
Come detto precedentemente, Joel Dean, economista e consulente statunitense degli anni '40, è considerato uno dei padri fondatori dell'analisi del costo marginale e dell'economia manageriale moderna. Sebbene non sia stato un teorico *tout court* sul controllo di gestione come sistema come lo intendiamo oggi, il suo lavoro ha fornito le basi tecniche per le decisioni di *pricing* e di analisi costi-volumi-profitto (C-V-P), elementi essenziali per il controllo di gestione di matrice contabile. Il contributo fondamentale di Dean risiede nell'enfasi sulla necessità di utilizzare principi economici rigorosi per prendere decisioni operative, distinguendo nettamente l'analisi manageriale dalla mera contabilità finanziaria.

Il suo concetto più rivoluzionario riguarda la nozione di costo rilevante o costo differenziale. *Dean* criticò l'uso indiscriminato del costo pieno (che includeva l'allocazione dei costi fissi storici) per prendere decisioni operative, come l'accettazione di un ordine speciale o la fissazione di un prezzo. Egli sosteneva che, ai fini di una specifica decisione manageriale, si dovessero considerare solo i costi che subiscono una variazione a seguito di quella decisione. Basare le decisioni sul costo pieno, infatti, poteva portare all'applicazione di prezzi troppo alti, causando la perdita di opportunità di vendita che avrebbero comunque contribuito a coprire i costi fissi complessivi dell'azienda. Promosse, di

conseguenza, l'adozione del costo marginale (o costo variabile) come base più solida per le decisioni di breve periodo, un principio che è diventato un pilastro fondamentale dell'analisi del controllo di gestione per valutare la redditività incrementale di qualsiasi azione.

In stretta correlazione con questo principio, l'autore ha giocato un ruolo cruciale nello sviluppo e nella diffusione dell'Analisi Costi-Volumi-Profitti (C-V-P) e del concetto di punto di pareggio (*Break-Even Point*).

Figura 3 – *Break-Even Point*



Fonte: *Break-Even Analysis: Formula, Examples, and Guide*. Corporate Finance Institute.

Questi strumenti, che illustrano come i cambiamenti nei costi fissi, nei costi variabili e nel volume di attività influenzino il profitto operativo, hanno fornito al *management* un metodo rigoroso e quantitativo per la fase di *budgeting* e per la simulazione di scenari. Grazie alla C-V-P, i *manager* hanno potuto determinare il volume di vendita o il mix di prodotti necessario per raggiungere specifici obiettivi di profitto, integrando così l'analisi microeconomica direttamente nella pianificazione aziendale. Infine, il suo contributo alla teoria del prezzo è insostituibile. *Dean* insegnò ai *manager* a distinguere

tra le decisioni strategiche di prezzo, basate sull'elasticità della domanda e sulla posizione competitiva orientate al lungo periodo, e le decisioni tattiche, basate sul costo marginale e sulla capacità produttiva inutilizzata orientate al breve periodo. Questa metodologia ha permesso alle aziende di distaccarsi dal rigido approccio *cost-plus pricing* e di adottare un approccio più flessibile e orientato al mercato, basato su una comprensione dinamica dei costi rilevanti.

Il lavoro di Joel Dean ha stabilito che le informazioni di costo devono essere modellate in base allo scopo decisionale, introducendo il cruciale principio di adeguatezza dell'informazione che è ancora oggi alla base di ogni efficace sistema di controllo di gestione.

L'analisi di Robert N. Anthony, cristallizzata nel suo lavoro fondamentale del 1965, *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*, è considerata la pietra miliare della Teoria Classica del Controllo di Gestione. Anthony ha fornito una struttura concettuale rigorosa che ha per la prima volta distinto in modo netto le diverse attività decisionali all'interno di un'azienda, elevando il controllo di gestione a disciplina autonoma e sistemica.

Il contributo più significativo è la sua chiara distinzione gerarchica e funzionale tra tre classi fondamentali di attività di *management*:

1. Pianificazione Strategica (*Strategic Planning*): Questo è il processo di decisione degli obiettivi dell'organizzazione, delle modifiche a tali obiettivi e delle politiche che devono governare l'acquisizione, l'uso e l'impiego delle risorse. È un processo che guarda al lungo termine, è altamente creativo, non ripetitivo, e in gran parte non strutturato. È di competenza esclusiva del *Top Management*.
2. Controllo di Gestione (*Management Control*): Anthony lo definisce come il processo attraverso il quale i dirigenti si assicurano che le risorse siano ottenute e usate efficacemente ed efficientemente nel raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione. Si focalizza sul medio periodo, tipicamente l'anno del budget, ed è il processo che lega la strategia (definita nel punto 1) all'azione (definita nel punto 3). Questo è l'ambito in cui il sistema di Contabilità Analitica ha la sua massima rilevanza.
3. Controllo Operativo (*Operational Control*): Questo è il processo di garanzia che compiti specifici e ben definiti siano eseguiti in modo efficiente ed efficace. Si concentra sul breve periodo, sull'attività quotidiana e sulla singola operazione. È altamente strutturato e ripetitivo.

Questa distinzione è fondamentale perché chiarisce che il Controllo di Gestione non è né la strategia né la mera esecuzione di compiti, ma il processo che assicura l'attuazione della strategia, il "come" raggiungere gli obiettivi, attraverso la motivazione e l'allineamento dei *manager*.

La definizione di Anthony del Controllo di Gestione non è strettamente contabile, ma è

comportamentale e organizzativa. Egli sostiene che il controllo sia il processo mediante il quale i *manager* influenzano gli altri membri dell'organizzazione ad agire per l'interesse aziendale. Il controllo, in questa visione, si realizza attraverso l'uso del *budget* e della struttura organizzativa.

Il *budget* funge da *standard* di *performance* e da strumento di comunicazione degli obiettivi.

Nella Struttura Organizzativa il controllo è agganciato alla struttura gerarchica e divisionale, e si realizza attraverso la misurazione delle *performance* dei Centri di Responsabilità, come i centri di costo e di profitto.

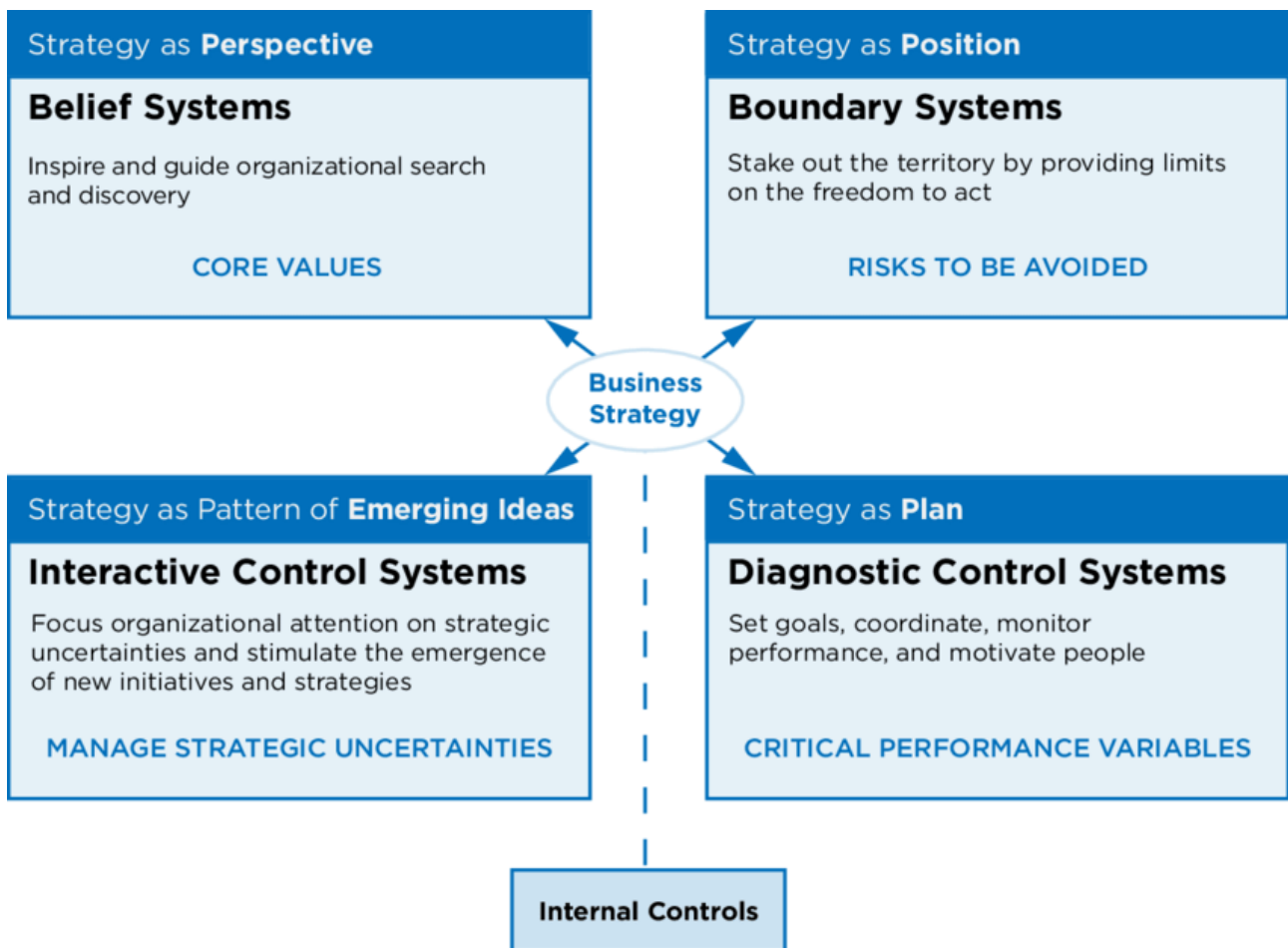
Sebbene la definizione di Anthony sia orientata al comportamento e all'organizzazione, il suo modello è profondamente radicato nella contabilità analitica. Per Anthony, la contabilità è l'infrastruttura informativa essenziale per il controllo di gestione, fornendo i dati necessari per la misurazione oggettiva dell'efficacia e dell'efficienza. I dati contabili, in particolare quelli relativi ai costi *standard*, ai costi effettivi e ai ricavi, sono la base per i *report* periodici che innescano l'analisi degli scostamenti e le azioni correttive del *management*. Il modello, dunque, è strumentale all'attuazione della strategia, e la contabilità è lo strumento privilegiato di misurazione.

Il modello di Anthony ha avuto un impatto enorme, diventando il paradigma dominante negli anni '60 e '70. La sua forza risiedeva nella sua perfetta aderenza alle caratteristiche delle grandi imprese dell'epoca, caratterizzate da stabilità e dalla necessità di ottimizzare i processi interni. Tuttavia, il modello è stato criticato successivamente in ambienti più turbolenti per il suo limite principale: esso è fortemente strumentale e non prevede che il controllo si occupi anche della revisione della strategia stessa, un compito che Anthony aveva assegnato esclusivamente alla Pianificazione Strategica. Il controllo, per Anthony, verifica l'aderenza ai piani, ma non ne mette in discussione la validità.

Fra i vari autori che sono seguiti, spicca per originalità “il modello delle leve di controllo di Simons”. La vera novità sta nel porre al centro dei sistemi di controllo la strategia. In un mondo attuale che ha sostituito in ogni *business* la standardizzazione con il dinamismo e la differenziazione, i modelli classici rigidi non fornivano il supporto sufficiente.

Simons ha dunque introdotto una struttura altamente flessibile, in grado però di sfruttare i pilastri dei modelli classici come la standardizzazione, il controllo e la strutturazione con le nuove esigenze di originalità flessibilità e creatività. Simons evolve il concetto tradizionale di controllo introdotto da Anthony verso una visione dunque dinamica dove i sistemi di controllo non solo verificano il rispetto degli obiettivi, ma orientano i comportamenti, favoriscono la collaborazione tra unità con obiettivi parzialmente allineati e permettono di adattare la strategia emergente rispetto a quella programmata. I Sistemi di Credo rappresentano la dimensione più alta e ispirazionale del modello di Simons, agendo come una bussola morale che orienta l'intera organizzazione. Invece di focalizzarsi su direttive tecniche o divieti, questi sistemi si servono di documenti formali e dichiarazioni d'intenti per

Figura 4 – *Simons's levers of control*



Fonte: Simons (1995)

comunicare i valori fondamentali, la missione e gli obiettivi di lungo periodo che l'azienda intende perseguire. La loro natura descrittiva è volutamente ampia e priva di eccessivi tecnicismi, proprio per permettere a ogni collaboratore, a qualsiasi livello gerarchico, di interpretare i valori aziendali e applicarli creativamente nel proprio lavoro quotidiano.

In un contesto aziendale moderno, dove l'incertezza è costante, *Simons* osserva che i *manager* non possono prevedere ogni possibile sfida o opportunità. Per questo motivo, i Sistemi di Credo funzionano come una forza espansiva: non dicono al dipendente "cosa fare", ma gli spiegano "chi essere" e "perché" l'organizzazione esiste. Questo approccio trasforma la strategia da una fredda pianificazione a un impegno condiviso, motivando le persone a cercare autonomamente nuove soluzioni che siano coerenti con l'identità del marchio.

L'efficacia di questa leva risiede nella sua capacità di colmare il vuoto lasciato dai controlli formali. Quando un individuo si trova di fronte a una decisione complessa non coperta da regolamenti

specifici, è il sistema di credo a fornire la direzione necessaria. Tuttavia, affinché non rimangano solo parole su carta, Simons sottolinea che questi valori devono essere costantemente riaffermati dai leader attraverso simboli, discorsi e comportamenti coerenti.

I Sistemi di Confine agiscono come il necessario contrappeso ai Sistemi di Credo: se questi ultimi servono a ispirare e spingere l'azione verso l'alto, i confini servono a stabilire i limiti invalicabili entro cui l'iniziativa individuale deve muoversi. *Simons* utilizza la metafora dei freni di un'auto da corsa: non servono a rallentare il pilota, ma a permettergli di correre a velocità elevate in totale sicurezza, sapendo esattamente dove finisce la pista.

A differenza di altri strumenti di controllo, questa leva non specifica cosa i dipendenti debbano fare, ma definisce chiaramente cosa non devono fare. Attraverso codici di condotta, sistemi sanzionatori e linee guida strategiche negative, i *manager* pongono dei limiti etici e operativi che proteggono l'azienda da rischi reputazionali o fallimenti strategici. Questo approccio permette di concedere ampia autonomia decisionale senza il timore che tale libertà possa danneggiare l'organizzazione.

In sostanza, i Sistemi di Confine trasformano la strategia in un "dominio di gioco" sicuro. Invece di micro-gestire ogni attività, il *management* si limita a presidiare le frontiere: finché i collaboratori operano all'interno del perimetro stabilito, sono liberi di innovare e sperimentare. Questa leva è dunque fondamentale per gestire il rischio in modo efficiente, garantendo che l'energia creativa scatenata dai Sistemi di Credo non si disperda in attività pericolose o fuori *target*.

I Sistemi di Controllo Diagnostico rappresentano la leva più tradizionale e razionale del modello di Simons, operando come un vero e proprio cruscotto di monitoraggio. Il loro scopo principale è quello di garantire che l'organizzazione stia procedendo verso gli obiettivi prestabiliti, permettendo ai manager di misurare gli output e confrontarli con gli *standard* pianificati senza dover supervisionare costantemente ogni singola attività.

Questi sistemi si basano sulla logica del *feedback*: vengono definiti dei parametri di prestazione (come *budget*, obiettivi di vendita o indici di qualità) e, solo quando si verifica uno scostamento significativo rispetto al piano, il *management* interviene per correggere la rotta. Questo meccanismo di "gestione per eccezione" è fondamentale per l'efficienza organizzativa, poiché libera il tempo dei leader, consentendo loro di delegare le operazioni quotidiane pur mantenendo il controllo finale sui risultati raggiunti.

Tuttavia, Simons avverte che il controllo diagnostico, sebbene essenziale per la disciplina e l'efficienza, può generare pressioni eccessive se non bilanciato dalle altre leve⁹ e, pertanto, la funzione della leva diagnostica non è quella di stimolare la creatività, ma di assicurare che la strategia "prevista" si trasformi effettivamente in risultati concreti e misurabili.

⁹ Nel Capitolo II vengono analizzati nello specifico le criticità legate al controllo di gestione in *totum*.

I Sistemi di Controllo Interattivo rappresentano la leva più dinamica del modello di *Simons*, progettata non per monitorare il passato, ma per esplorare il futuro. Mentre i sistemi diagnostici servono a mantenere l'organizzazione sui binari previsti, i sistemi interattivi sono strumenti che i *manager* utilizzano per coinvolgere attivamente i collaboratori nella discussione delle incertezze strategiche e dei cambiamenti del mercato.

In questa modalità, un sistema di controllo (come ad esempio un *report* sui nuovi *trend* di consumo o sui movimenti dei concorrenti) smette di essere un semplice documento burocratico e diventa il catalizzatore di un dibattito continuo. I *leader* prestano un'attenzione costante e personale ai dati che

Tabella 1 – Le leve di Simons

Leva	Scopo Principale	Esempi di Strumenti	Quando Usarla	Focus Strategico
Sistemi di Credenza (Belief Systems)	Ispirare e orientare comportamenti verso valori <i>core</i> e <i>mission</i> , creando commitment.	<i>Mission statements</i> , codici etici, convention aziendali, <i>e-mail</i> motivazionali.	Per diffondere prospettiva strategica (<i>mission/vision</i>).	<i>Perspective</i> : valori fondamentali.
Sistemi di Confine (<i>Boundary Systems</i>)	Limitare rischi e comportamenti inaccettabili; concentrare su opportunità strategiche prioritarie.	Regolamenti, procedure, codici di condotta, <i>AIR</i> , <i>NPV</i> , autorizzazioni di spesa.	Per evitare minacce; definire " <i>no-go</i> " areas.	<i>Position</i> : scelte competitive.
Controlli Diagnostici (<i>Diagnostic Controls</i>)	Monitorare <i>performance</i> vs. obiettivi prefissati; " <i>management by exception</i> ".	Budget, KPI/BSC, contabilità analitica <i>standard</i> , analisi scostamenti.	<i>Output</i> misurabile, <i>standard</i> prefissati.	<i>Plan</i> : piano programmato <i>top-down</i> .
Controlli Interattivi (<i>Interactive Controls</i>)	Stimolare dialogo su incertezze; favorire apprendimento e strategia emergente.	Riunioni frequenti su dati critici, <i>BSC</i> discussi attivamente, facilitatori <i>team</i> .	Incertezze strategiche (tecnologie, mercati).	<i>Pattern</i> : percorso <i>day-by-day</i> .

Fonte: elaborazione dell'autore

emergono, ponendo domande, sfidando le ipotesi esistenti e stimolando i subordinati a fare lo

stesso. Questo processo "faccia a faccia" permette all'intera organizzazione di apprendere in tempo reale, facilitando l'emergere di nuove strategie dal basso.

L'obiettivo finale del controllo interattivo è quello di rompere la rigidità dei piani prestabiliti per favorire l'adattamento. In un mondo che cambia rapidamente, questa leva assicura che l'attenzione del *management* sia focalizzata sulle variabili critiche che potrebbero rendere obsoleta la strategia attuale. In sintesi, se i sistemi diagnostici garantiscono l'efficienza, i sistemi interattivi garantiscono la sopravvivenza e il rinnovamento strategico attraverso l'apprendimento organizzativo.

La tabella 1 di seguito riassume e confronta le caratteristiche delle leve di Simons. Il fulcro del modello delle leve di Simons è il bilanciamento della tensione tra libertà di innovazione e controllo.

Panorama italiano

Come anticipato in precedenza anche l'Italia ha contribuito agli studi sul controllo di gestione.

In particolare si citano Pietro Onida e Arnaldo Canziani per le basi contabili e Franco Amigoni per l'introduzione del vero e proprio controllo di gestione in Italia e Giorgio Brunetti che introduce la relazione impresa e ambiente esterno.

Nella prospettiva di Onida, l'azienda viene interpretata come un sistema economico dinamico, nel quale gestione, organizzazione e rilevazione contabile risultano strettamente intrecciate e finalizzate al mantenimento dell'equilibrio aziendale nel tempo¹⁰. In questo quadro la contabilità non è più solo una tecnica neutra di registrazione dei fatti amministrativi, ma un momento essenziale della teoria di economia aziendale, perché fornisce le informazioni necessarie a orientare le decisioni e a verificare gli effetti delle scelte compiute dai vertici aziendali. La rilevazione assume quindi una valenza conoscitiva e di supporto al governo dell'impresa: i dati contabili diventano la base per interpretare l'andamento della gestione e per valutare la capacità dell'azienda di perseguire i propri fini istituzionali in condizioni di equilibrio economico, finanziario e patrimoniale.

Su questa base dottrinale si innesta l'evoluzione che conduce alla nascita del controllo di gestione, inteso come insieme coordinato di strumenti e procedure attraverso cui il *management* guida e monitora i processi aziendali in coerenza con obiettivi, programmi e piani definiti in sede di pianificazione. La contabilità, e in particolare la contabilità generale affiancata dalla contabilità analitica, viene progressivamente riconosciuta come nucleo del sistema informativo direzionale: essa non si limita più a produrre il bilancio d'esercizio, ma fornisce informazioni articolate su costi, ricavi, risultati parziali e *performance* delle diverse aree, prodotti, commesse e centri di responsabilità. In tale logica la cosiddetta "ragioneria di controllo" rappresenta l'anello di congiunzione tra tradizione contabile e moderne esigenze di gestione, consentendo di passare da una misurazione ex post del

¹⁰P. Onida, "La logica e il sistema delle rilevazioni quantitative d'azienda", UTET, Torino, prima edizione 1960.

risultato globale a un monitoraggio continuo degli scostamenti rispetto a obiettivi e *budget*.

Canziani sostiene nei suoi lavori, che il controllo di gestione sia strettamente collegato alla contabilità direzionale e alla contabilità dei costi, sottolineando il passaggio da una contabilità orientata prevalentemente al bilancio d'esercizio a una contabilità pensata come strumento per le decisioni manageriali¹¹. La contabilità analitica è interpretata come struttura informativa del controllo: rileva il consumo dei fattori produttivi, la redditività di prodotti e linee di attività, i risultati dei centri di responsabilità e dei progetti, fornendo le basi quantitative per la predisposizione dei *budget*, la costruzione del *reporting* interno e l'analisi degli scostamenti tra valori programmati e valori consuntivi. In questo modo, nella prospettiva che da Onida conduce a Canziani, la contabilità si trasforma definitivamente da mero strumento di calcolo del reddito a componente fondamentale del sistema di controllo di gestione, capace di supportare in modo sistematico il governo consapevole dell'impresa.

Nel pensiero di Amigoni il controllo di gestione è sempre ricondotto alla logica dei sistemi di controllo direzionale, cioè a un insieme strutturato e coerente di strumenti, procedure e regole che collegano tra loro obiettivi, struttura organizzativa, sistemi di misurazione e responsabilità dei *manager*. Il controllo di gestione non è quindi un semplice apparato tecnico-contabile, ma un meccanismo di governo dell'impresa, pensato per tradurre la strategia in obiettivi operativi, assegnare responsabilità a specifici centri decisionali e valutare in modo sistematico i risultati conseguiti rispetto ai traguardi prefissati.

In questa impostazione assume un peso decisivo la progettazione del sistema di misure: Amigoni insiste sul fatto che il controllo di gestione richiede un insieme coerente di indicatori in grado di rappresentare le diverse dimensioni della performance, combinando grandezze economico-finanziarie (costi, ricavi, margini, redditività) con informazioni non finanziarie (qualità, tempi, servizio, soddisfazione dei clienti). Gli indicatori vanno articolati per livelli organizzativi e per centri di responsabilità, in modo da riflettere il modo in cui l'azienda è effettivamente strutturata e il grado di autonomia decisionale attribuito ai vari responsabili: solo così il sistema di controllo di gestione può diventare uno strumento di guida e non di mera rendicontazione a posteriori.

Un altro elemento centrale è la coerenza tra sistema di controllo e assetto organizzativo: per Amigoni le misure di *performance* e le regole di valutazione devono rispecchiare la logica con cui sono definiti i centri di costo, di ricavo, di profitto e di investimento, evitando che i *manager* vengano valutati su risultati che non dipendono realmente dalle loro decisioni. Il controllo di gestione, in questa prospettiva, non serve solo a verificare se gli obiettivi sono stati raggiunti, ma anche a influenzare i comportamenti, orientare le scelte operative e allineare le azioni dei diversi livelli organizzativi alla

¹¹ A. Canziani, "Lezioni di economia aziendale", Wolters Kluwe, 6° edizione, 2023.

strategia complessiva dell'impresa.

Infine, Amigoni attribuisce al controllo di gestione una forte valenza di apprendimento organizzativo: il confronto continuo tra risultati programmati e risultati consuntivi genera informazioni che permettono di interpretare gli scostamenti, individuare le cause dei problemi, correggere le azioni e, quando necessario, rivedere piani e strategie. Il controllo di gestione diventa così un circuito ricorrente di programmazione, misurazione, valutazione e retroazione, nel quale la misurazione non è un punto di arrivo ma l'avvio di un processo di adattamento e miglioramento continuo dell'impresa.

Giorgio Brunetti, nel volume “Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate”¹², propone una lettura del controllo di gestione particolarmente attenta al rapporto tra impresa e ambiente esterno. Il punto di partenza del suo ragionamento è che la conduzione aziendale non consiste soltanto nel fissare obiettivi da raggiungere, ma anche nel mantenere un equilibrio costante con le condizioni ambientali in cui l'impresa opera. Quando l'ambiente è perturbato, cioè caratterizzato da incertezza, instabilità e rapidi cambiamenti, il controllo di gestione non può essere pensato come un sistema rigido e statico, ma deve diventare flessibile e capace di adattarsi.

Secondo Brunetti, il controllo di gestione assume quindi una funzione più ampia rispetto al semplice confronto tra risultati previsti e risultati consuntivi. Esso diventa un processo continuo di valutazione, monitoraggio e correzione, utile a verificare se l'azione aziendale rimane coerente con gli obiettivi prefissati e, allo stesso tempo, con le trasformazioni del contesto esterno. In questa prospettiva, il budget e gli altri strumenti previsionali non sono schemi immutabili, ma devono essere rivisti quando lo scostamento tra previsioni e risultati effettivi diventa rilevante.

L'elemento più originale del contributo di Brunetti è proprio l'idea che gli obiettivi aziendali debbano essere definiti in armonia con l'ambiente. Questo significa che la programmazione e il controllo non possono prescindere dalle condizioni esterne, perché l'impresa deve continuamente adattare le proprie scelte alle perturbazioni del contesto. Per questo motivo, il suo studio è molto utile nella tua tesi, perché consente di presentare il controllo di gestione non solo come strumento tecnico di misurazione, ma anche come meccanismo di adattamento strategico e organizzativo.

1.2.2. I sistemi di controllo tradizionali

Accanto ad una visione del controllo di gestione più incentrata sul controllo delle persone e dei comportamenti, vi è un sistema tradizionale di *cost accounting*, noto come metodo classico di rilevazione e controllo dei costi industriali. Il *cost accounting* è orientato al monitoraggio e controllo dell'efficienza produttiva, basandosi su approcci strutturati per imputare i costi ai prodotti o alle attività.

¹² G. Brunetti “Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate”. Milano: Franco Angeli, 1992.

Questi sistemi, sviluppati tra gli anni '50 e '80, enfatizzano la ripartizione dei costi diretti ed indiretti su basi volumetriche come ore di manodopera diretta o ore-macchina.

I sistemi tradizionali emergono nel secondo dopo guerra con l'industrializzazione di massa: negli anni '50-'60, il *focus* era incentrato su costi *standard* per il controllo operativo, confronto consuntivi-preventivi, impostato nel modello di controllo direzionale di Anthony.

Negli anni '70-'80, con l'inflazione e la crisi petrolifera, prevalgono i costi pieni – *full costing* - per decisioni strategiche di lungo periodo in contrasto alla versione del *direct costing*, con ulteriori analisi di vari studiosi tra cui Bubbio e Cinquini¹³ che sottolineano come questi metodi soddisfino fabbisogni diversi: *direct costing* per breve periodo, *full costing* per il lungo periodo.

I sistemi di *cost accounting* tradizionali possono essere suddivisi classificati secondo tre criteri:

a) modo di determinazione dei costi:

- contabilità dei costi per commessa (determinazione diretta);
- contabilità dei costi per processo (determinazione indiretta);

b) natura dei dati impiegati:

- contabilità a costi effettivi;
- contabilità a costi *standard*;

c) modo di considerare i costi fissi;

- contabilità a costi diretti – *direct costing*;
- contabilità a costi globali – *full costing*.

Esistono diverse configurazioni di costo a seconda del numero, la natura e gli elementi che sono compresi. Innanzitutto occorre considerare i costi diretti afferenti alla produzione. La somma dei costi diretti della produzione come le materie dirette, la manodopera diretta e i costi speciali diversi compongono il costo primo. A seguire vengono presi in esame i costi indiretti, la cui imputazione però non è lineare come per i costi diretti. Si deve scegliere per ognuno di questi un *driver* di allocazione per imputare in quota parte i costi indiretti, che riguardano trasversalmente tutte le fasi dirette, aumentando il costo di produzione.

Analoghe problematiche si pongono per la determinazione del costo pieno, che è formato da:

- costo industriale;
- quota di costi amministrativi;
- quota di costi commerciali;
- quota di spese generali aziendali.

Al costo pieno vanno aggiunti gli elementi figurativi e extra contabili, come affitti e stipendi figurativi, ottenendo il costo economico tecnico. Ogni classificazione o configurazione di costo, isolandone

¹³ L. Cinquini, "Cost Management" Vol. 1, Giappichelli, Torino, 2017.

un dato aspetto e trascurandone gli altri, è adatta a perseguire solo determinati scopi. Mutando gli scopi occorre mutare il criterio di classificazione ed elaborazione dei costi.

A lati vi sono anche i costi per commessa e per processo, distinti a seconda che l'azienda sia a produzione discontinua e diversificata o produzione continua.

Nel primo caso, la rilevazione dei costi avviene per commessa, riferendosi a un *output* definito con precisione sia nella quantità che nella qualità. Il metodo operativo consiste nel registrare gli elementi di costo imputabili alla commessa su una specifica scheda, denominata "*job cost record*", man mano che la stessa passa attraverso i vari reparti produttivi.

L'utilizzo di un sistema di calcoli per commessa consente di ottenere dati precisi riguardo ai costi consuntivi, garantendo di conseguenza un controllo particolarmente dettagliato sull'andamento della produzione. Tuttavia, il maggior problema contabile in cui ci si imbatte riguarda la determinazione del profitto di periodo. Infatti, finché la commessa non è ultimata, l'azienda continua a sostenerne i costi di avanzamento; ciò rende necessario, ai fini del calcolo del risultato periodico, procedere a una stima dei ricavi di competenza proporzionali al lavoro svolto.

Il calcolo dei costi per processo si applica nelle imprese che producono in serie o a flusso continuo l'oggetto di costo è definito temporalmente. Per questa ragione il procedimento di calcolo è definito 'indiretto', poiché la determinazione del costo unitario di prodotto avviene 'per divisione' e non direttamente con riferimento all'unità prodotta ed è misurabile previsionalmente e solo a posteriori con certezza. I costi della produzione si calcolano mensilmente e si dividono per la quantità prodotta ottenendo il costo unitario medio.

Inoltre il calcolo dei costi può avvenire a consuntivo oppure a preventivo.

I sistemi a costi storici assegnano i costi effettivamente sostenuti ai prodotti. Essi rilevano quanto è stato speso per un determinato prodotto, giungendo ad esso mediante un previo addensamento dei costi per centro o per commessa e successivamente calcolando il costo unitario.

Alcuni punti di criticità però vi sono nella difficoltà di attribuzione dei costi ai prodotti, possibilità che le inefficienze dei processi produttivi possano essere nascoste nel valore delle scorte, mancata capacità di valutare le *performance*.

Questi limiti sono superati dai sistemi a *costi standard*. Essi riflettono le prestazioni che a determinate condizioni si attendono dai materiali, dalla manodopera diretta (MOD), dai costi generali.

Il procedimento di calcolo è opposto rispetto ai costi consuntivi: dapprima si calcolano i costi unitari e successivamente i costi delle *SBU* (*Strategic Business Unit*) e della produzione.

I vantaggi dei sistemi a costi *standard* si possono così riassumere:

- le rimanenze sono valutate secondo gli *standard* e i costi eccedenti vengono valutati come scostamenti;

- i costi *standard* possono essere valutati tempestivamente;
- vengono individuati i parametri per la valutazione delle prestazioni;
- il costo *standard* per unità di prodotto, una volta determinato, resta costante per lungo tempo e può quindi orientare le politiche di vendita;
- unità fisiche di prodotto identiche hanno lo stesso costo *standard*;
- i costi *standard* sono fondamentali per la definizione delle strategie di impresa.

La contabilità a costi *standard* appare la più idonea a fornire la massa di informazioni di cui necessita la direzione nel processo del *cost accounting* all'interno della programmazione e controllo.

1.3. I tipi di controlli della gestione

Ogni MCS incorpora vari tipi di controllo per poter fornire supporto al *management* nella loro impostazione prima e implementazione poi.

Nello specifico parliamo di:

- Controlli sui risultati
- Controlli sulle azioni
- Controlli culturali

1.3.1. Controlli sui risultati

Il controllo sui risultati è il primo filtro che la direzione ha per indirizzare i comportamenti dei collaboratori. Il controllo sui risultati per antonomasia è sicuramente il salario variabile. Premiando i collaboratori per i risultati ottenuti durante l'anno è l'incentivo materiale più semplice da comunicare e mettere in pratica nelle aziende. Vien da sé che non è l'unico, ma sicuramente è il più largamente utilizzato.

Sebbene l'apparente facilità di implementazione, è doveroso far notare che proprio questo sistema è una delle cause legate allo scoppio della crisi del 2008, i quali, soprattutto nel settore bancario dove sono stati legate le retribuzioni al numero di contratti chiusi e non alla qualità degli stessi, hanno innescato una catena di danni che ben sono noti.

È stato rivisto il concetto di *pay-for-performance*, anche alla luce di quanto successo, convertendo il significato e legandolo proprio alla qualità della *performance* per focalizzare dirigenti e collaboratori alla creazione di valore nel lungo termine¹⁴. Nel senso più ampio delle ricompense *pay-for-performance* sono state dunque incluse altre sfumature di ricompensa, come la sicurezza del posto, promozioni, grado di autonomia, incarichi di prestigio e apprezzamenti formali.

¹⁴ "Geithner: Link executive pay to performance", The Washington Times, June 2009.

I controlli sui risultati sono basati sulla meritocrazia. Questo criterio porta ad un aspetto fondamentale: i controlli sui risultati influenzano le azioni dei collaboratori perché li obbliga a pensare anche alle conseguenze del proprio operato.

Il *management* però non può controllare ogni singolo risultato di ogni singolo collaboratore, soprattutto nelle grandi aziende. A tal proposito Micheal Hammer, il noto ingegnere pioniere del *Business Process Reengineering* ovvero l'ultimo approccio radicale per riprogettare i processi aziendali, ha affermato che soggetti al controllo dei risultati devono essere coloro dotati di potere decisionale, i *manager*; così da indirizzare i loro comportamenti verso ciò che è il bene per l'azienda. Hammer definisce i *manager*: "*They actually perform a whole job – a process or a subprocess – that by definition produces a result that somebody cares about*"¹⁵ ovvero i lavoratori che devono ottenere un risultato anziché eseguire un compito.

I controlli sui risultati sono dapprima necessari per l'implementazione delle forme di decentramento e poi coerenti con tale forma di organizzazione, per creare centri di responsabilità autonomi. E decentralizzare è necessario per i grandi *business* e aziende per crescere ma riprodurre un modello di imprenditorialità al loro interno, attribuendo potere decisionale ai responsabili divisionali, chiamandoli però anche a rispondere delle loro decisioni.

Questo *trade-off* tra responsabilità e ricompensa deve comunque essere equo: i *manager* responsabilizzati devono, per poter replicare l'approccio imprenditoriale, competere con le stesse forze di mercato e le stesse pressioni degli imprenditori individuali ma allo stesso tempo ricevere ricompense commisurate ai rischi cui incorrono. Questo per poter perseguire l'eccellenza e non essere sopraffatti dagli imprenditori indipendenti più motivati o incorrere nei problemi motivazionali già citati in precedenza.

Infatti, un'accurata definizione dei risultati chiarisce ai collaboratori cosa il *management* si aspetta da loro, spronandoli a raggiungere gli obiettivi a loro posti, ovviando sia ad una possibile mancanza di direttive che a problemi motivazionali.

Vista l'importanza di questo controllo la sua implementazione non è data al caso, ma passa da fasi ben precise:

1. Definizione delle dimensioni di risultato
2. Identificazione delle misure della *performance*
3. Fissazione di obiettivi o livelli *target*
4. Definizione della ricompensa al raggiungimento dell'obiettivo

¹⁵ Vedi *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Michael Hammer e James Champy, 1993, HarperBusiness.

Definizione delle dimensioni di risultato

Le dimensioni del risultato devono essere “giuste” per uno spettro molto ampio di portatori di interessi. Il “giusto” però non è oggettivo, e ogni *stakeholder* ritiene che sia giusto il proprio interesse e che l’azienda dovrebbe perseguirlo primariamente, l’azionista vorrà che l’azienda massimizzi il valore delle azioni, i clienti vorranno che la loro soddisfazione sia al centro degli obiettivi aziendali, ecc.. Ciò porta sicuramente a dei conflitti di interessi e soprattutto rende difficile definire le dimensioni delle *performance* che cambiano a seconda di quale siano le priorità aziendali e quale punto di vista viene adottato dal *management*. Diventa altresì complicato scegliere misure di *performance* coerenti o allineate con tali misure adottate. A seconda di quali obiettivi vengono fissati e misurazioni effettuate verranno influenzate le percezioni dei collaboratori.

Misurare la *performance*

Le misure di *performance*¹⁶ si distinguono in due categorie: misure economico-finanziarie e misure non economico-finanziarie, le prime più oggettive e lo sono ad esempio l’utile netto, gli utili per azione, delle seconde invece fanno parte tra le altre la quota di mercato, la *costumer satisfaction*, la puntualità nella esecuzione degli ordini, ecc.

Più si scalano i livelli gerarchici aziendali e più le *performance* dei *manager* vengono misurate in termini economico-finanziari. I *manager* che sono più alla base vengono misurati in termini non economico-finanziari poiché il loro raggio d’azione è circoscritto alle aree aziendali soggettive e non hanno potere circa i numeri che poi si riflettono poi a bilancio soprattutto.

Obiettivi di risultato

La fissazione degli obiettivi, e la loro comunicazione, ha una duplice influenza sui comportamenti: accrescere la motivazione con obiettivi chiari da perseguire e consentire la valutazione delle proprie *performance*.

Questo autoconfronto tra obiettivo e risultato è fondamentale per lo stimolo dei collaboratori e per una prima correzione dei comportamenti che possono mettere in atto autonomamente, velocizzando di molto le fasi di controllo e aggiustamento della strategia.

Ricompense¹⁷

Gli schemi di incentivazione posso riguardare svariate forme: aumenti di stipendio, promozioni, bonus, nuovi incarichi, sicurezza del posto, autonomia, prestigio, formazione, *status*, ecc.

¹⁶ Entreremo nello specifico delle misure di *performance* nel capitolo terzo.

¹⁷ Il sistema di ricompense viene affrontato più specificamente nel sottocapitolo: “Piani di incentivazione”.

Divise in due categorie, estrinseche ed intrinseche¹⁸, sono strettamente legate alla forza motivazionale personale di ogni individuo. In particolare, la teoria delle aspettative¹⁹, afferma che l'impegno e la forza motivazionale siano in funzione delle aspettative, della convinzione che dalle loro scelte derivino i risultati.

Nonostante la loro efficacia, i controlli sui risultati non possono essere implementati in tutte le organizzazioni: devono coesistere alcune fondamentali condizioni strutturali.

L'organizzazione deve poter stabilire quali sono i risultati desiderati, i collaboratori devono poter aver controllo sui risultati cui sono chiamati a rispondere e i risultati devono poter essere facilmente ed efficacemente misurabili.

Un altro snodo importante su cui focalizzarsi è la misurabilità efficace dei risultati.

La capacità di indurre comportamenti desiderabili è il criterio chiave per giudicare l'efficacia di una misura di risultato. Indurre comportamenti desiderati vuol dire che la misura è congruente e quindi efficace. Oltre a queste caratteristiche, le misure devono anche essere precise, oggettive, tempestive e comprensibili.

La precisione riguarda l'accuratezza, ovvero la vicinanza delle misurazioni dal suo valore effettivo, e la sua ripetizione nel tempo.

L'oggettività riguarda l'esenzione da distorsioni. Per aumentare il grado di oggettività, si può affidare la misurazione a persone non coinvolte nel processo o lasciare la verifica ad esperti indipendenti.

La tempestività riguarda lo scarto temporale tra risultato e misurazione.

La comprensibilità riguarda la chiarezza delle misurazioni. I collaboratori devono sapere cosa sono chiamati a rispondere e devono sapere come agire per influenzare l'indicatore di *performance*.

Un ultimo criterio sul quale le organizzazioni nell'impostare le misurazioni dei risultati devono porre attenzione è l'efficienza in termini di costi. In un rapporto di costi benefici, una misura di risultato non può costare più dei benefici che questa apporta. Il beneficio marginale dell'implementazione di nuove misurazioni è decrescente, quindi, il *management* deve porre attenzione a quali misure siano effettivamente necessarie ed efficaci, per non sovraccaricare la struttura aziendale con la fase del controllo sui risultati in termini sia economici che tempistici.

1.3.1.1. Centri di responsabilità economica

Il controllo dei risultati basato su indicatori economico-finanziari rappresenta uno dei pilastri fondamentali nella gestione delle organizzazioni moderne. L'adozione di tali metriche non risponde

¹⁸ Le ricompense estrinseche offrono compensi aggiuntivi monetari, in denaro o in azioni, e non monetari, maggior potere decisionale o encomio ufficiale. Le ricompense intrinseche riguardano la gratificazione legata al raggiungimento dei risultati desiderati.

¹⁹ V.H.Vroom "Work and motivation", New York: Wiley, 1964.

soltanto a un'esigenza di rendicontazione esterna verso investitori e mercati, ma costituisce un potente strumento di direzione interna. I flussi di cassa e i profitti, infatti, non sono solo obiettivi finali, ma indicatori della salute operativa e della capacità di un'organizzazione di rigenerare le proprie risorse. Uno dei principali vantaggi di questo sistema risiede nella sua natura sintetica. In un ambiente aziendale caratterizzato da una complessità crescente, i risultati finanziari permettono di aggregare in un'unica misura gli effetti di una vasta gamma di iniziative operative, che spaziano dal *marketing* alla produzione, dalla logistica alla gestione del personale. Questa capacità di sintesi facilita la comparabilità tra diverse unità di *business*, permettendo al vertice aziendale di valutare l'efficacia di strategie eterogenee attraverso un linguaggio comune.

Inoltre, il controllo finanziario garantisce una significativa autonomia ai *manager* di linea. Invece di monitorare ogni singola azione o decisione (controllo sulle azioni), il *management* centrale si focalizza sull'*output* finale. Questo approccio, noto come *management by exception*^{20 21}, permette di intervenire solo quando i risultati si scostano sensibilmente dagli obiettivi prefissati, riducendo l'intrusività della supervisione e incentivando l'imprenditorialità interna.

Un centro di responsabilità economica è un'unità organizzativa guidata da un manager responsabile di un insieme definito di *output* e/o *input*, misurati in termini monetari. La progettazione di tali centri è strettamente legata alla struttura organizzativa e alla distribuzione dei diritti decisionali.

Le tipologie di centri di responsabilità possono essere ordinate lungo un *continuum* di complessità e ampiezza della responsabilità, basato sul numero di variabili di bilancio che il *manager* è chiamato a presidiare.

1.3.1.1.1. Tipologie di centri di responsabilità economica

Centri di ricavo

I centri di ricavo sono focalizzati sulla generazione del fatturato. In queste unità, l'*output* è misurato in termini monetari, ma non viene effettuato un confronto diretto con i costi dei beni o servizi venduti. L'obiettivo primario è l'efficacia commerciale. Tuttavia, la gestione pura dei ricavi può presentare delle criticità: se i *manager* sono valutati solo sul fatturato, potrebbero essere incentivati a perseguire vendite "facili" ma poco marginali. Per ovviare a ciò, molti centri di ricavo vengono responsabilizzati anche su alcune spese dirette (come commissioni e spese promozionali), assumendo la configurazione di "centri di ricavo netto".

²⁰ R.N. Anthony, "*Planning and control systems: A framework for analysis*", Boston: Harvard Business School, Division of Research, 1965.

²¹ N. Dalla Via, "*A Positive Theory of Accounting-Based Management by Exception*", Journal of Management Accounting Research, 2021.

Centri di costo

Nei centri di costo, la responsabilità del *manager* riguarda esclusivamente l'uso efficiente delle risorse (*input*). Si distinguono due sottocategorie fondamentali:

Centri di costo *standard* (ingegnerizzati): dove esiste una relazione causale diretta e quantificabile tra *input* e *output* (es. reparti produttivi). Il controllo avviene confrontando i costi effettivi con i costi *standard* predefiniti.

Centri di costo discrezionali (gestiti): dove l'*output* è difficilmente misurabile in termini monetari e la relazione *input-output* non è chiaramente definibile (es. dipartimenti di Ricerca e Sviluppo, uffici legali o amministrativi). In questo caso, il controllo si basa sulla capacità di rispettare un *budget* pianificato raggiungendo obiettivi qualitativi.

Centri di profitto

Il centro di profitto rappresenta un salto qualitativo nella delega di autorità. Qui il *manager* è responsabile della differenza tra ricavi e costi. Questa configurazione spinge i responsabili a gestire i *trade-off* tra la generazione di vendite e il contenimento degli oneri operativi.

Esistono diverse varianti:

Centri di profitto completi: il *manager* ha il controllo su quasi tutte le leve che influenzano il profitto (produzione, vendite, *marketing*).

Centri di profitto incompleti o "micro-centri": unità che non si interfacciano direttamente con il mercato esterno ma che utilizzano prezzi di trasferimento interni per simulare una logica di profitto.

Centri basati sul margine lordo: focalizzati sulla differenza tra ricavi e costo del venduto, spesso utilizzati per unità funzionali focalizzate sulle vendite ma responsabilizzate sul costo *standard* dei prodotti.

Centri di investimento

Al vertice della gerarchia troviamo i centri di investimento. In queste unità, il *manager* non è responsabile solo del profitto operativo, ma anche del capitale investito per generarlo. La *performance* viene valutata attraverso indici di rendimento come il *ROI* (*Return on Investment*), il *ROE* (*Return on Equity*) o il *RI* (*Residual Income*). Questa forma di responsabilità è tipica dei direttori di divisione o dei *CEO* di filiali autonome, poiché richiede un'ampia autorità decisionale sia sulle operazioni correnti che sulle decisioni di spesa in conto capitale (*Capex*).

La scelta di quale centro di responsabilità assegnare a una determinata unità non è un atto puramente burocratico, ma una decisione strategica che deve riflettere l'autonomia decisionale effettiva del *manager*. Un principio cardine è che i *manager* dovrebbero essere ritenuti responsabili solo degli

elementi di bilancio che possono influenzare significativamente²². Se un *manager* non ha il potere di variare i prezzi o di scegliere i fornitori, trasformare la sua unità in un centro di profitto sarebbe frustrante e controproducente. In un'organizzazione funzionale, è comune trovare centri di costo e di ricavo, poiché il potere decisionale è accentrato. Al contrario, un'organizzazione divisionalizzata richiede necessariamente centri di profitto o di investimento per riflettere la decentralizzazione dell'autorità.

Spesso i confini tra le diverse tipologie di centri sono sfumati. La decisione su quale "etichetta" assegnare può precedere la definizione della struttura organizzativa stessa: se il vertice desidera che i *manager* siano più attenti al bilanciamento tra costi e ricavi, potrebbe optare per una struttura divisionalizzata proprio per permettere la creazione di centri di profitto.

È interessante notare che la responsabilità economica può essere estesa anche a elementi su cui il *manager* ha solo un'influenza indiretta. Ad esempio, si possono addebitare i costi dei servizi centrali (*corporate*) ai *manager* di divisione per spingerli a monitorare e influenzare l'efficienza di tali servizi, creando una pressione competitiva interna. Questo approccio suggerisce che l'obiettivo non è solo misurare ciò che è "controllabile", ma dirigere l'attenzione dei *manager* verso variabili critiche per il successo complessivo dell'impresa. Il sistema dei centri di responsabilità è uno strumento di influenza comportamentale. Definendo ciò su cui un *manager* sarà valutato, l'organizzazione ne orienta le energie e le decisioni quotidiane. La sfida della progettazione consiste nel trovare il giusto equilibrio: un sistema troppo frammentato (micro-centri di profitto) può generare conflitti interni sui prezzi di trasferimento, mentre un sistema troppo aggregato può diluire la responsabilità individuale, rendendo difficile identificare le cause delle inefficienze.

1.3.1.1.2. Prezzi di trasferimento nei sistemi di controllo

All'interno di organizzazioni complesse e decentralizzate, i prezzi di trasferimento rappresentano il valore monetario attribuito ai beni o ai servizi scambiati tra diverse unità produttive o centri di responsabilità (centri di profitto o di investimento) della medesima impresa. La determinazione di tali valori non è una mera operazione contabile, ma costituisce una leva decisionale con tre obiettivi fondamentali:

- il coordinamento decisionale (*Goal Congruence*): un prezzo di trasferimento correttamente fissato deve fornire segnali economici tali da indurre i *manager* delle singole unità a prendere decisioni che massimizzino il profitto dell'intera azienda, non solo quello della propria divisione;

²² K.A. Merchant, W.A. Van der Stede, "Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives", McGraw-Hill Education, 2021.

- la valutazione delle *performance*: poiché il prezzo di trasferimento rappresenta un ricavo per l'unità venditrice e un costo per l'unità acquirente, esso incide direttamente sulla redditività dichiarata di ciascun centro. Pertanto, deve riflettere fedelmente il contributo economico reale di ogni divisione per evitare valutazioni distorte del *management*;
- l'ottimizzazione fiscale e finanziaria: soprattutto nelle multinazionali, i prezzi di trasferimento vengono utilizzati per allocare il reddito imponibile tra diverse giurisdizioni fiscali, con l'obiettivo di minimizzare il carico fiscale complessivo o facilitare il rimpatrio di capitali in presenza di restrizioni valutarie o politiche.

Esistono diverse configurazioni per la determinazione dei prezzi interni, ciascuna con implicazioni differenti sul comportamento dei *manager* e sulla precisione dei risultati economici: prezzi basati sul valore di mercato e prezzi basati sul costo (costo marginale o pieno).

L'approccio ottimale, applicabile quando esiste un mercato esterno perfettamente competitivo per il bene scambiato, è l'utilizzo dei prezzi di mercato. In questo scenario, il prezzo è oggettivo e riflette il costo opportunità del bene. L'autonomia divisionale viene preservata: se l'unità venditrice non è competitiva rispetto ai fornitori esterni, l'unità acquirente è libera di rifornirsi altrove, spingendo l'efficienza interna. Tuttavia, l'applicazione pura è rara, poiché spesso si operano aggiustamenti per riflettere i minori costi di *marketing*, distribuzione o rischio di credito tipici delle transazioni infragruppo. Quando mancano prezzi di riferimento esterni affidabili, le aziende ricorrono a sistemi basati sui costi interni:

- costo marginale: è ideale per la congruenza degli obiettivi a breve termine, poiché garantisce che l'unità acquirente consideri solo il costo variabile di produzione aggiuntiva. Il limite principale è che l'unità venditrice non recupera i costi fissi né genera profitto, venendo penalizzata nella valutazione della *performance*;
- costo pieno (*Full Costing*): è il metodo più diffuso per la sua semplicità di implementazione. Fornisce una misura della sostenibilità economica a lungo termine, garantendo che tutti i costi di produzione siano coperti. Tuttavia, può indurre l'unità acquirente a decisioni sub-ottimali se il costo pieno interno supera il costo marginale di mercato, e non fornisce incentivi all'efficienza per l'unità venditrice (che può semplicemente "trasferire" le proprie inefficienze a valle);
- costo pieno più margine: una variante che aggiunge una percentuale di ricarica (*markup*) per simulare un profitto, offrendo una rozza approssimazione del valore di mercato.

In alternativa, un altro modello è quello dei prezzi negoziati: in questo modello, i *manager* delle divisioni coinvolte negoziano il prezzo come se fossero entità indipendenti. Questo metodo favorisce l'imprenditorialità e l'autonomia gestionale. Tuttavia, presenta criticità rilevanti: la negoziazione

richiede molto tempo e il risultato finale dipende spesso dal potere contrattuale o dalle capacità persuasive dei singoli *manager* piuttosto che dall'oggettività economica. Può inoltre generare conflitti interni che richiedono l'intervento correttivo del top *management*, minando i benefici della decentralizzazione.

Per ovviare ai limiti dei metodi tradizionali, sono state sviluppate tecniche che cercano di bilanciare le esigenze di valutazione e di decisione:

- costi marginali maggiorati da una somma fissa: L'unità acquirente paga il costo marginale per ogni unità, ma corrisponde anche una quota fissa periodica per coprire i costi fissi e garantire un margine all'unità venditrice. Questo preserva la correttezza del segnale economico per le decisioni di volume e garantisce al contempo la redditività del fornitore interno.;
- doppio prezzo di trasferimento (*Dual Pricing*): In questa configurazione, le due unità utilizzano prezzi diversi per la stessa transazione. Ad esempio, l'unità venditrice riceve il prezzo di mercato (per motivare la vendita e mostrare profitto), mentre l'unità acquirente paga solo il costo marginale (per incentivare l'acquisto interno). La differenza viene poi eliminata a livello di consolidamento dei bilanci aziendali. Sebbene efficace dal punto di vista degli incentivi, questo metodo crea confusione contabile e rischia di demotivare i *manager* dal controllo rigoroso dei costi.

Un problema centrale risiede nel "potere contrattuale ineguale". Se una divisione è obbligata a rifornirsi internamente (situazione di "prigionia"), il prezzo di trasferimento può diventare uno strumento di espropriazione dei profitti da una divisione all'altra, influenzando negativamente il clima aziendale e l'ego dei *manager*, che potrebbero agire per interesse personale a danno dell'azienda.

Inoltre, a livello internazionale, le autorità fiscali vigilano strettamente affinché i prezzi di trasferimento rispettino il principio di libera concorrenza²³ (*arm's length principle*). Le aziende non possono manipolare arbitrariamente i prezzi per spostare i profitti in paradisi fiscali; il prezzo interno deve essere coerente con quello che sarebbe stato pattuito tra entità indipendenti. Per tale ragione, molte multinazionali tendono a standardizzare i propri sistemi di *transfer pricing*, utilizzando lo stesso metodo sia per fini interni (valutazione manageriale) che esterni (tassazione), al fine di evitare contestazioni fiscali e semplificare la struttura amministrativa.

In tale contesto, non esiste un metodo di *transfer pricing* universalmente superiore. La scelta dipende dalla struttura organizzativa, dalla natura dei beni scambiati e dalla strategia aziendale.

In ultima analisi, il *transfer pricing* riflette la tensione intrinseca dei sistemi di controllo: la necessità di concedere autonomia ai *manager* per stimolare l'efficienza e, contemporaneamente, mantenere il controllo centrale per garantire che l'intera organizzazione remi nella stessa direzione.

²³ Si vedano i trattati sul *Transfert Pricing*. Ad esempio la Direttiva 2011/96/UE, c.d. "Direttiva Madre-figlia".

1.3.2. Controlli sulle azioni

Altra forma di controllo per far sì che i collaboratori tengano o non tengano determinati comportamenti è il controllo sulle azioni. Non vi è un'unica strada per mettere in atto questi controlli, ma diverse forme si intrecciano per creare una rete di controllo comportamentale sui collaboratori.

Vincoli comportamentali - *Physical and administrative constraints*

Questo primo controllo rende impossibile ai collaboratori adottare comportamenti che non dovrebbero tenere. È una forma di controllo limitante, vincolante appunto, che può essere fisicamente o amministrativamente imposta.

I vincoli fisici servono per limitare l'accesso, chiudendo a chiave porte e cassetti, inserendo *password* ai *computer*, limitando l'accesso ai dati aziendali, lettori ottici e biometrici, i timbratori. Questo vincolo permea la società e spesso non viene riconosciuto come limitante ma corretto dai collaboratori stessi, rendendo anche più facile la sua implementazione e accettazione, proprio perché ognuno nella propria sfera privata applica e convive con questi vincoli quotidianamente.

Diverso per i vincoli amministrativi, che si manifestano principalmente attraverso la separazione dei compiti (*segregation of duties*). Questo principio cardine dell'*audit* prevede che nessun individuo abbia il controllo totale su tutte le fasi di una transazione critica. Se, ad esempio, chi autorizza un pagamento è lo stesso soggetto che lo registra contabilmente, il rischio di frode diventa sistemico. Frammentando queste funzioni, l'azienda impone un controllo reciproco automatico. Un'altra forma di vincolo amministrativo è la limitazione del potere decisionale in base al livello gerarchico (ad esempio, tetti massimi di spesa oltre i quali è necessaria la firma di un superiore).

In Giappone hanno introdotto il *poka-yoke*²⁴: per descrivere accorgimenti tecnici inseriti nei processi per prevenire errori umani. Esempi spaziano dal *software* che impedisce la chiusura di una pratica se mancano dati obbligatori, fino a combinazioni meccaniche nei processi produttivi.

Verifiche preventive - *Pre-action Reviews*

Questo strumento prevede la supervisione dei piani d'azione prima della loro effettiva implementazione. I *manager* agiscono come "filtri", approvando, modificando o respingendo le proposte dei subordinati. Questo accade tipicamente durante i processi di *budgeting* o nella pianificazione di grandi investimenti. Sebbene garantiscano un alto grado di sicurezza, le verifiche preventive possono risultare burocraticamente pesanti e rallentare la capacità di risposta dell'azienda ai cambiamenti del mercato.

²⁴ S. Shingo, "Zero quality control: Source inspection and the poka-yoke system", trad. A. P. Dillon. 1986.

Responsabilizzazione sulle azioni - *action accountability*

A differenza dei vincoli, questa modalità è "*ex-post*" rispetto all'azione ma "*ex-ante*" rispetto al giudizio. I dipendenti sanno che dovranno rendere conto del modo in cui hanno operato. Per implementare questo controllo, l'organizzazione deve seguire quattro fasi:

Definizione degli <i>standard</i> (cosa è accettabile e cosa no).	Comunicazione di tali definizioni (spesso tramite manuali di procedure o codici di condotta).
Osservazione o rilevazione delle azioni effettive.	Applicazione di premi o sanzioni.

Ridondanza - *Redundancy*

Consiste nell'assegnare più persone allo stesso compito o nell'avere sistemi di *backup* pronti a intervenire. Sebbene appaia come un costo inefficiente, la ridondanza è essenziale in settori ad alto rischio dove il fallimento di un singolo individuo o componente comporterebbe conseguenze catastrofiche.

Condizioni di efficacia e limiti dei controlli sulle azioni

Perché un controllo sulle azioni funzioni, devono essere soddisfatte due condizioni fondamentali:

Conoscenza delle azioni desiderate: I <i>manager</i> devono sapere con certezza quali comportamenti portano ai risultati. In ambiti altamente creativi, innovativi o di ricerca scientifica, questa conoscenza manca, rendendo i controlli sulle azioni inutili o controproducenti.	Capacità di indurre le azioni desiderate: Questo dipende dalla qualità della rilevazione. I criteri di valutazione della rilevazione come la precisione, l'obiettività, la tempestività e la comprensibilità. Se la rilevazione è tardiva, il <i>feedback</i> perde il suo valore motivazionale; se non è obiettiva (come nel caso di supervisori prevenuti o dipendenti che "truccano" i <i>report</i>), il sistema crolla
---	--

Un punto fondamentale sono i criteri per determinare l'efficacia della rilevazione delle azioni. La mancanza di controllo di anche uno di questi criteri porta ad una perdita di efficacia nell'introduzione delle azioni che inducono comportamenti desiderati. Questi criteri sono l'oggettività, la tempestività, la comprensibilità: l'oggettività è l'assenza di pregiudizi (chi redige il controllo deve essere una persona diversa da chi è controllato), la tempestività sulla rilevazione delle azioni (si deve poter intervenire prima che si crei un danno) e la comprensibilità delle azioni cui i collaboratori sono chiamati a rispondere.

I controlli sul personale: l'investimento sull'autodisciplina

I controlli sul personale partono da un presupposto antropologico ottimista: i dipendenti vogliono fare un buon lavoro e sono capaci di auto-monitorarsi se messi nelle condizioni adatte. Questo approccio è meno costoso e meno intrusivo dei vincoli comportamentali. Si attua attraverso tre leve principali:

A. Selezione e Inserimento

L'organizzazione cerca di "controllare" il comportamento futuro assumendo persone che abbiano già i valori e le competenze giuste. Il costo di una selezione errata (che include il rischio di frodi o la necessità di una supervisione costante) è molto superiore al costo del processo di selezione stesso.

B. Formazione

La formazione ha un duplice scopo: tecnico (insegnare come svolgere il compito) e motivazionale (far capire l'importanza del compito). Un dipendente ben formato ha meno probabilità di commettere errori per ignoranza e si sente più integrato nell'azienda, aumentando il suo senso di responsabilità personale.

C. Progettazione delle Mansioni e Risorse

Perché un dipendente possa autocontrollarsi, deve avere a disposizione le risorse necessarie (tempo, informazioni, strumenti). Una mansione progettata male, che sovraccarica il lavoratore o non gli fornisce i mezzi per avere successo, vanifica qualsiasi tentativo di controllo sul personale.

1.3.2.1. Pianificazione e *budgeting*

I sistemi di pianificazione e *budgeting* non devono essere intesi come mere procedure contabili, bensì come elementi costitutivi fondamentali dei sistemi di controllo sulle azioni.

L'*output* tangibile di tale processo è un piano formale che esplicita la direzione dell'organizzazione (obiettivi strategici), le modalità per perseguirla (strategie) e i risultati attesi (obiettivi di *performance*).

Tuttavia, il valore principale di questi sistemi non risiede solo nel documento finale, ma nel processo stesso. La strutturazione di un sistema di *budgeting* obbliga i *manager* e i collaboratori a impegnarsi in un esercizio di astrazione dalle urgenze quotidiane, stimolando una riflessione prospettica sul futuro, la discussione condivisa delle idee e la preparazione accurata delle proiezioni. Sebbene l'architettura di questi sistemi vari considerevolmente tra le diverse organizzazioni — spaziando da approcci formali e dispendiosi in termini di tempo a metodologie più snelle, e da logiche *top-down* a processi *bottom-up* — la loro efficacia dipende intrinsecamente dalla capacità di allineare gli interessi individuali con quelli dell'organizzazione.

Pianificazione e programmazione delle decisioni

La prima finalità è la pianificazione in senso stretto, intesa come programmazione delle decisioni future. Nelle dinamiche aziendali, i collaboratori operativi tendono naturalmente a focalizzarsi sulle esigenze immediate, trascurando spesso la strategia di lungo periodo. Il sistema di *budgeting* funge da meccanismo di "controllo sulle azioni", obbligando i *manager* a formulare piani d'azione che tengano conto delle prospettive di *business*, dei vincoli sulle risorse e dei rischi potenziali. Questo approccio preventivo rende le reazioni ai problemi più efficaci e proattive, anziché meramente reattive, permettendo all'organizzazione di influenzare il futuro piuttosto che subirlo.

Coordinamento e condivisione delle informazioni

Il processo di *budgeting* impone una condivisione strutturata delle informazioni. Esso facilita la comunicazione verticale (*top-down* per gli obiettivi e le priorità, *bottom-up* per le opportunità e i vincoli) e, crucialmente, la comunicazione laterale tra unità organizzative. Questo coordinamento è essenziale per sincronizzare le diverse funzioni aziendali: il piano delle vendite deve essere coerente con le capacità produttive per evitare eccessi o carenze di scorte, e i piani di investimento devono allinearsi con le disponibilità finanziarie.

Supervisione del Top Management

I piani approvati fungono da *standard di performance*, permettendo al vertice aziendale di esercitare una supervisione efficace senza dover intervenire nella micro-gestione. Attraverso la logica del *management by exception*, il *top management* interviene solo quando si verificano scostamenti negativi significativi rispetto ai *target* prestabiliti. Tali scostamenti agiscono come segnali precoci di pericolo, innescando una revisione delle strategie o interventi correttivi sull'operatività dei sottoposti.

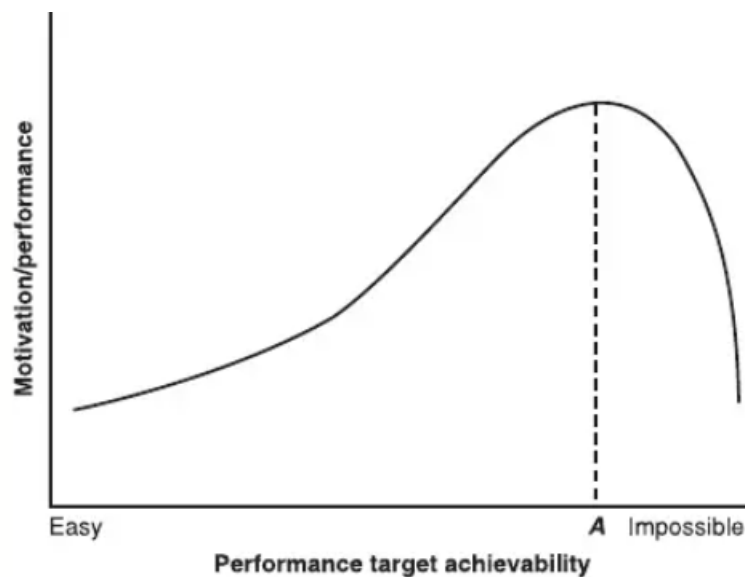
Motivazione

Infine, i *budget* agiscono come potenti strumenti motivazionali. Gli obiettivi definiti nei piani sono spesso legati alla valutazione della *performance* e ai sistemi incentivanti. È ampiamente dimostrato che invitare i collaboratori a raggiungere obiettivi specifici e sfidanti è molto più motivante rispetto a un generico invito a "fare il massimo" o "dare il meglio", a patto che tali obiettivi non siano né troppo facili né irraggiungibili.

Le organizzazioni complesse strutturano il processo di pianificazione su tre cicli gerarchici e sequenziali:

1. pianificazione strategica: comprende processi ampi di riflessione sulla missione, sugli obiettivi generali e sulle strategie per conseguirli. Coinvolge tipicamente l'alta direzione e richiede un'analisi approfondita dei punti di forza, debolezza, opportunità e rischi (*SWOT analysis*).

Figura 5 - *Relationship between performance target achievability and motivation/performance*



Fonte: K.A. Merchant, 1998

L'*output* è un piano a medio-lungo termine (3-5 o 10 anni) che definisce il perimetro di attività e le strategie per ciascun *business*;

2. *capital budgeting* (Programmazione Finanziaria): si focalizza sull'identificazione di specifici progetti di investimento da implementare nel breve-medio periodo (1-5 anni) e sull'allocation delle risorse necessarie. Questi programmi traducono la strategia esterna in attività interne, e devono essere strettamente vincolati alle linee guida stabilite nella pianificazione strategica;
3. *budgeting* operativo: comunemente identificato con il termine sintetico di "*budgeting*", rappresenta la traduzione pratica della gestione aziendale in un piano finanziario a breve termine. Questo strumento copre solitamente l'arco temporale dell'anno fiscale successivo e ha la funzione di riflettere in modo analitico la struttura delle responsabilità interne all'organizzazione. Il suo scopo principale è quello di assicurare un bilanciamento coerente tra le diverse componenti patrimoniali ed economiche, quali ricavi, costi, attività e passività.

La Definizione degli Obiettivi di *Performance*

La determinazione degli obiettivi rappresenta una delle criticità maggiori del controllo di gestione, influenzata dal dilemma tra finalità di pianificazione e finalità motivazionali. E ciò crea una tensione intrinseca nella definizione del livello di difficoltà degli obiettivi.

- ai fini della pianificazione: i *budget* dovrebbero basarsi sulla "previsione più attendibile" (*best*

estimate), ossia un obiettivo con una probabilità di raggiungimento del 50%. Questo è fondamentale per dimensionare correttamente le risorse (assunzioni, scorte, finanziamenti) ed evitare sovra o sottodimensionamenti;

- ai fini motivazionali: gli obiettivi dovrebbero includere un certo grado di "*stretch*" (sfida). Tuttavia, studi empirici mostrano che la maggior parte delle aziende utilizza lo stesso *budget* per entrambi gli scopi, dovendo quindi cercare un compromesso.

Gli obiettivi possono essere definiti attraverso diverse metodologie: modellizzati, storici, negoziati.

Obiettivi Modellizzati: derivati da modelli quantitativi o ingegneristici (relazioni *input-output*). Sono ideali per attività programmabili (es. produzione), ma richiedono molte ipotesi se applicati a contesti complessi.

Obiettivi Storici: basati sulle *performance* passate. Presentano il rischio del "*ratcheting*": se un *manager* ottiene ottimi risultati, l'anno successivo gli verrà chiesto di più, disincentivando potenzialmente l'eccellenza nel lungo periodo.

Obiettivi Negoziati: sono la norma ai livelli manageriali, dove esiste asimmetria informativa. I *manager* di livello inferiore possiedono maggiori informazioni specifiche, mentre i superiori conoscono le priorità aziendali. La negoziazione cerca di colmare questo divario, ma è soggetta a *bias* e giochi di potere.

Gli obiettivi inoltre possono essere "fissi" (invarianti per un arco temporale) o "flessibili" (modificabili in base alle condizioni, come i volumi di attività o i prezzi delle materie prime). Mentre a livello *corporate* prevalgono *budget* fissi, a livelli operativi (es. centri di costo) è comune l'uso di *budget* flessibili che variano con il volume di produzione, permettendo una valutazione più equa dell'efficienza.

La maggior parte dei processi di *budgeting* è orientata all'interno (miglioramento continuo rispetto al passato). Tuttavia, è possibile adottare un orientamento esterno tramite il *benchmarking*, confrontando la propria *performance* con quella dei migliori concorrenti o delle *best practice* di settore.

Nonostante la teoria suggerisca obiettivi sfidanti, la prassi aziendale mostra che la quasi totalità degli obiettivi di profitto annuali viene fissata a livelli "altamente raggiungibili". Questa scelta, apparentemente controintuitiva, risponde a precise logiche gestionali e psicologiche:

Maggiore Impegno e Resilienza: Gli obiettivi raggiungibili proteggono i *manager* dall'imprevedibilità degli eventi. Se un obiettivo è percepito come realizzabile, i *manager* mantengono alta la motivazione anche di fronte a circostanze avverse impreviste, mentre abbandonerebbero presto un obiettivo già al limite dell'impossibile.

Protezione dalle Proiezioni Ottimistiche: Le previsioni di vendita tendono spesso all'ottimismo. Fissare *budget* conservativi (raggiungibili) evita che l'azienda acquisisca risorse in eccesso (personale,

immobilizzazioni) basandosi su ricavi che potrebbero non materializzarsi, proteggendo la struttura dei costi.

Crescita dell'Autostima: Il raggiungimento del *budget* definisce i *manager* come "vincenti", aumentando la loro autostima e la propensione ad assumere un approccio imprenditoriale. Il fallimento, al contrario, genera frustrazione e riduce l'impegno futuro.

Minore Costo degli Interventi: In un'ottica di *management by exception*, se il 90% dei *manager* raggiunge i *target*, l'alta direzione può concentrare le proprie scarse risorse di tempo e attenzione solo sul 10% di casi problematici, massimizzando l'efficienza del controllo.

Disincentivo alla Manipolazione: Obiettivi troppo ambiziosi aumentano il rischio che i *manager* ricorrano a manipolazioni²⁵ dei dati contabili o a decisioni operative miopi (es. taglio irrazionale delle spese) pur di mostrare il raggiungimento dei numeri, danneggiando l'azienda nel lungo termine.

Per mitigare il rischio che i *manager* si "adagino" una volta raggiunto l'obiettivo facile, le organizzazioni possono prevedere incentivi extra (bonus) per il superamento dei *target*, creando una funzione di ricompensa che stimola la performance continua.

Un altro aspetto fondamentale nella progettazione di un sistema di controllo basato su risultati economico-finanziari che richiede una decisione strategica fondamentale è il grado di influenza che i subordinati devono esercitare nella determinazione dei propri obiettivi. Questo dilemma si traduce nella scelta tra un approccio *top-down* (imposto dalla direzione) o *bottom-up* (partecipativo).

Il coinvolgimento attivo dei *manager* di livello inferiore non è solo una pratica democratica, ma risponde a precise necessità funzionali e psicologiche:

Incremento dell'impegno (*Commitment*): La partecipazione diretta favorisce l'accettazione degli obiettivi. Quando un *manager* contribuisce a definire i propri *target*, tende a considerarli più equi e raggiungibili, aumentando la motivazione intrinseca nel perseguirli.

Condivisione del patrimonio informativo: Il processo partecipativo funge da canale di comunicazione bidirezionale. I *manager* operativi, essendo più vicini al mercato e alle attività quotidiane, possiedono informazioni privilegiate sul potenziale e sui rischi delle proprie unità. Parallelamente, la direzione può comunicare le priorità strategiche globali.

Benefici di natura cognitiva: Il dialogo durante la fase di definizione degli obiettivi chiarisce le aspettative reciproche e stimola una riflessione critica sulle modalità migliori per raggiungere i risultati prefissati.

Nonostante i benefici della partecipazione, esistono contesti in cui un approccio *top-down* risulta più efficace o necessario. Questo accade tipicamente quando la direzione possiede conoscenze superiori

²⁵ Il tema sulle manipolazioni viene trattato nel capitolo secondo dell'elaborato, nella trattazione dei costi legati al controllo di gestione.

sulle prospettive future dell'azienda o quando l'attività è altamente programmabile e basata su *trend* storici consolidati. Inoltre, l'imposizione dall'alto può mitigare i "pregiudizi" dei *manager* operativi: alcuni tendono a essere eccessivamente conservatori per garantirsi premi facilmente raggiungibili, mentre altri (i cosiddetti *manager* "imprenditoriali") potrebbero proporre obiettivi eccessivamente ottimistici per segnalare proattività, rischiando però di compromettere la stabilità finanziaria.

Ciò detto, il *budgeting* è una pratica costosa e complessa che assorbe una quantità significativa di tempo del *management*, e negli ultimi anni, si è sollevata un'ondata di critiche che accusa i sistemi tradizionali di diverse inefficienze come la manipolazione e giochi politici - il *budget* può diventare terreno di scontro per il potere interno, portando a distorsioni volontarie dei dati per ottenere maggiori risorse o obiettivi meno sfidanti - il pensiero incrementale - spesso ci si limita a modificare marginalmente i dati degli anni precedenti, ignorando i cambiamenti dinamici dell'economia globale - la centralizzazione e soffocamento dell'iniziativa - una struttura rigida tende a separare chi pianifica ("la mente") da chi esegue ("il braccio"), demotivando il personale operativo - e i costi eccessivi - il tempo dedicato alla redazione e alla negoziazione spesso non è giustificato dai benefici ottenuti, specialmente se il *budget* diventa obsoleto dopo pochi mesi a causa della volatilità del mercato-.

Per rispondere alle criticità sopra esposte, molte organizzazioni stanno adottando la filosofia del *Beyond Budgeting* ²⁶(oltre il *budgeting*). Non si tratta semplicemente di una tecnica diversa, ma di un radicale cambio di paradigma manageriale.

Le aziende che seguono questo approccio mirano ad accrescere l'adattabilità organizzativa attraverso strutture piatte e *network* flessibili superando le gerarchie più rigide in favore di modelli orizzontali, obiettivi relativi e non fissi, ovvero negoziando *target* prefissati dove la *performance* viene valutata rispetto a *benchmark* esterni (concorrenti) o interni (colleghi) e incoraggiando il miglioramento continuo anziché il semplice "raggiungimento del numero" e allocando dinamicamente le risorse, venendo messe a disposizione in base alle necessità e agli eventi in tempo reale, e non su base annuale prestabilita.

L'abbandono o il superamento del *budget* tradizionale richiede l'implementazione di meccanismi di gestione alternativi e più sofisticati come:

Rolling Forecast: Previsioni a scorrimento (ad esempio su 5 trimestri) che consentono una visibilità finanziaria costante a 12 mesi, indipendentemente dalla chiusura dell'anno fiscale. Questo aumenta la capacità di reagire alle discontinuità del mercato.

Balanced Scorecard (BSC): Utilizzata per chiarire la strategia e tradurla in obiettivi operativi legati a *Key Performance Indicators (KPI)*, spostando il *focus* dal solo dato finanziario alla soddisfazione del

²⁶ J. Hope, R. Fraser, "Beyond Budgeting: How managers can break free from the annual performance trap.", Harvard Business Review Press, 2003.

cliente e ai processi interni.

Activity Based Costing (ABC): Un sistema che permette una localizzazione dei costi più precisa basata sulle attività svolte, favorendo una gestione consapevole dei costi (*cost management*) piuttosto che tagli lineari indiscriminati (*cost cutting*).

Sebbene i sistemi di pianificazione e *budgeting* rimangano strumenti preziosi per convertire la visione strategica in tattiche operative, la loro efficacia dipende dalla capacità di evolversi. La negoziazione degli obiettivi è un processo costoso e potenzialmente manipolatorio, ma rimane un pilastro per il coordinamento e la motivazione. La sfida per il *management* moderno non è necessariamente eliminare il *budget*, ma renderlo uno strumento "vivo", capace di riflettere le condizioni reali del business.

1.3.2.2. Piani di incentivazione

*"One of the primary principles of effective management is that rewards should be the third thing you work on. Measurements should come second, and both rewards and measurements should be subordinated to performance definition; i.e., clear and unambiguous articulation of what needs to be done."*²⁷

Come sottolineato dalla riflessione di Steven Kerr, *Chief Learning Officer di Goldman Sachs*, la gestione efficace delle risorse umane e dei sistemi di controllo non può prescindere da una rigorosa gerarchia d'intervento. Kerr ammonisce che le ricompense devono rappresentare l'atto finale di un processo che vede, come prerequisiti indispensabili, la definizione della *performance* e la sua misurazione. In assenza di una "formulazione chiara e priva di ambiguità di ciò che bisogna fare", qualsiasi sistema premiante rischia di trasformarsi in un generatore di distorsioni, premiando comportamenti opportunistici o risultati ottenuti per pura casualità. Il sistema incentivante, dunque, si configura come uno dei pilastri dei MCS con il compito di saldare l'interesse individuale agli obiettivi strategici dell'organizzazione.

Una delle finalità più profonde, e spesso sottovalutate, dei sistemi di incentivazione è quella informativa o di orientamento. In contesti aziendali caratterizzati da alta complessità, i collaboratori si trovano spesso a dover gestire obiettivi tra loro in tensione: ridurre i costi operativi senza sacrificare la qualità, o accelerare i tempi di consegna senza compromettere la sicurezza.

In questo scenario, il piano di incentivazione agisce come un potente segnalatore di priorità. Attraverso la selezione dei parametri di *performance* vincolati al premio, il *management* comunica "cosa conta davvero". Un esempio emblematico è quello di BP sotto la guida di Bob Dudley²⁸: dopo il

²⁷S.Kerr, "How and why should firms and their employees set goals?", Academy of Management Executive, 2004.

²⁸"BP Ties Bonuses To Safety", Forbes, 2010.

disastro ambientale nel Golfo del Messico, l'azienda scelse di legare i bonus esclusivamente a parametri di sicurezza e gestione del rischio, ignorando temporaneamente i *target* finanziari. Questa scelta ha trasformato l'incentivo in un messaggio culturale: la sicurezza era diventata la priorità assoluta, sovraordinata a ogni altra metrica. L'aspetto informativo riduce l'ambiguità decisionale, guidando lo sforzo discrezionale del dipendente verso le aree a maggior valore strategico.

Una seconda finalità è quella motivazionale, definita anche come finalità di "stimolo". La teoria del *management* riconosce che i dipendenti possiedono una riserva di energia e impegno (lo sforzo discrezionale) che decidono di investire o meno a seconda delle gratificazioni attese. Gli incentivi mirano a vincere la naturale resistenza verso compiti onerosi, sgradevoli o innovativi che richiedono di uscire dalla propria zona di *comfort*.

Questa spinta è essenziale non solo per i ruoli commerciali, storicamente legati a provvigioni e cottimo, ma anche per i livelli manageriali dove è necessaria una visione trasversale. L'incentivo funge da catalizzatore per la cooperazione inter-divisionale o per l'adozione di nuove procedure che, nel breve termine, potrebbero apparire come un intralcio alla produttività individuale ma che sono vitali per il successo collettivo.

Si apre dunque uno scenario, in un mercato del lavoro globale, in cui il sistema incentivante è una leva fondamentale di attrazione e mantenimento (*retention*) del personale qualificato.

La selezione, perseguibile ad esempio offrendo pacchetti retributivi con una componente variabile elevata che agisce come un filtro naturale, attirando individui con una forte propensione al rischio, fiducia nelle proprie capacità e una mentalità orientata al risultato (spirito imprenditoriale).

Il mantenimento perseguibile attraverso meccanismi di maturazione dei premi nel tempo (come il salario differito o i piani pluriennali), con i quali l'azienda "lega" a sé le competenze chiave, rendendo estremamente oneroso per il dipendente l'abbandono dell'organizzazione prima della riscossione dei premi accumulati.

L'analisi dei sistemi di controllo non sarebbe completa senza considerare le ricompense negative o punizioni. Sebbene la letteratura moderna tenda a privilegiare il rinforzo positivo, la realtà operativa utilizza spesso la pressione sociale come deterrente.

Casi come quelli di Black & Decker²⁹ o della cinese *Haier*³⁰ dimostrano come la pubblica esposizione dei risultati (attraverso segnali visivi o disposizione dei posti nelle riunioni) possa generare una competizione interna feroce. Tuttavia, tali pratiche sono cariche di rischi: possono erodere la fiducia, soffiare la propensione al rischio per paura del fallimento e distruggere il clima collaborativo. La punizione, nell'ambito del controllo di gestione, si manifesta più sottilmente anche attraverso

²⁹M. Schiffrin, "Cut-and-build", Archibald, 1996

³⁰"Grow, grow, grow", the Economist, 2010.

l'esclusione da percorsi di promozione o la negazione di *benefit* discrezionali (uffici di rappresentanza, flessibilità oraria, accesso a club esclusivi).

Entrando nel dettaglio della struttura del pacchetto retributivo, si evidenzia una distinzione netta tra tre modalità principali, ciascuna con implicazioni diverse sulla gestione del rischio aziendale: aumenti di stipendio, incentivi a breve termine e incentivi a lungo termine.

Aumenti di Stipendio

Gli aumenti salariali rappresentano l'estensione della retribuzione fissa. Sebbene siano percepiti come il riconoscimento massimo del merito, presentano il limite della irreversibilità. Per l'azienda, un aumento di stipendio è un costo fisso che si proietta nel futuro, indipendentemente dalle oscillazioni della *performance* futura. Perché conservino un'efficacia incentivante, devono essere chiaramente distinti dagli scatti automatici di anzianità o dagli adeguamenti inflattivi, legandoli strettamente all'acquisizione di nuove competenze e responsabilità.

Incentivi a Breve Termine (STI) e la Polarizzazione delle Misure

I bonus annuali sono lo strumento più flessibile per correlare il costo del lavoro ai risultati d'esercizio. La ricerca evidenzia però una tensione costante tra:

- misure *hard*: Indicatori economico-finanziari (Utili, *ROI*, *EPS*). Dopo la recessione del 2010, molte aziende hanno aumentato il peso di questi parametri per garantire la solidità finanziaria;
- misure *soft*: Indicatori qualitativi (Soddisfazione del cliente, *turnover*, clima aziendale). Solo una minoranza di aziende attribuisce oggi un peso prevalente a questi fattori, nonostante la loro importanza per la sostenibilità di lungo periodo.

Il rischio dei piani annuali è che spingano i *manager* a "massimizzare il presente" a scapito del futuro, tagliando investimenti necessari in ricerca o manutenzione per centrare i *target* di utile immediato.

Incentivi a Lungo Termine (LTI): Stock Option e Oltre

Per allineare il top *management* agli interessi degli azionisti su orizzonti di 3-5 anni, si ricorre agli incentivi azionari.

- *stock option*: Diritti di acquisto di azioni a un prezzo prefissato. Hanno dominato gli anni '90, ma sono state criticate per la loro asimmetria: il *manager* guadagna se il titolo sale, ma non perde nulla (se non l'opportunità) se il titolo scende. Questo può incentivare l'assunzione di rischi eccessivi. Inoltre, se il mercato crolla per cause esterne, l'opzione diventa *underwater* (senza valore), annullando ogni potere motivazionale;
- azioni vincolate (*Restricted Stock*): Assegnazioni di titoli che "maturano" solo se il dipendente resta in azienda. Hanno il vantaggio di mantenere un valore intrinseco anche se il prezzo cala,

favorendo la stabilità del *management* e una visione più prudente;

- piani connessi alla *performance*: Concessione di azioni in funzione della *performance*. Aziende come Coca-Cola³¹ assegnano azioni solo se vengono raggiunti *target* specifici di profitto economico o crescita del patrimonio netto, legando la ricompensa non solo al mercato borsistico (spesso volatile), ma alla reale creazione di valore operativo.

La progettazione dei sistemi di incentivazione rappresenta uno degli elementi cardine all'interno dei meccanismi di controllo sulle azioni di un'organizzazione. Tali sistemi non si limitano alla mera erogazione di ricompense, ma si configurano come una complessa architettura volta a orientare i comportamenti individuali verso gli obiettivi strategici aziendali. La struttura di un piano incentivante efficace poggia su tre pilastri fondamentali tra loro interconnessi: la definizione della formula di incentivazione, la conformazione della curva di risposta tra *performance* e premio, e l'entità complessiva dell'incentivo stesso. Questi elementi determinano la capacità dell'organizzazione di attrarre, trattenere e motivare le risorse umane, gestendo al contempo il delicato equilibrio tra rischio e rendimento.

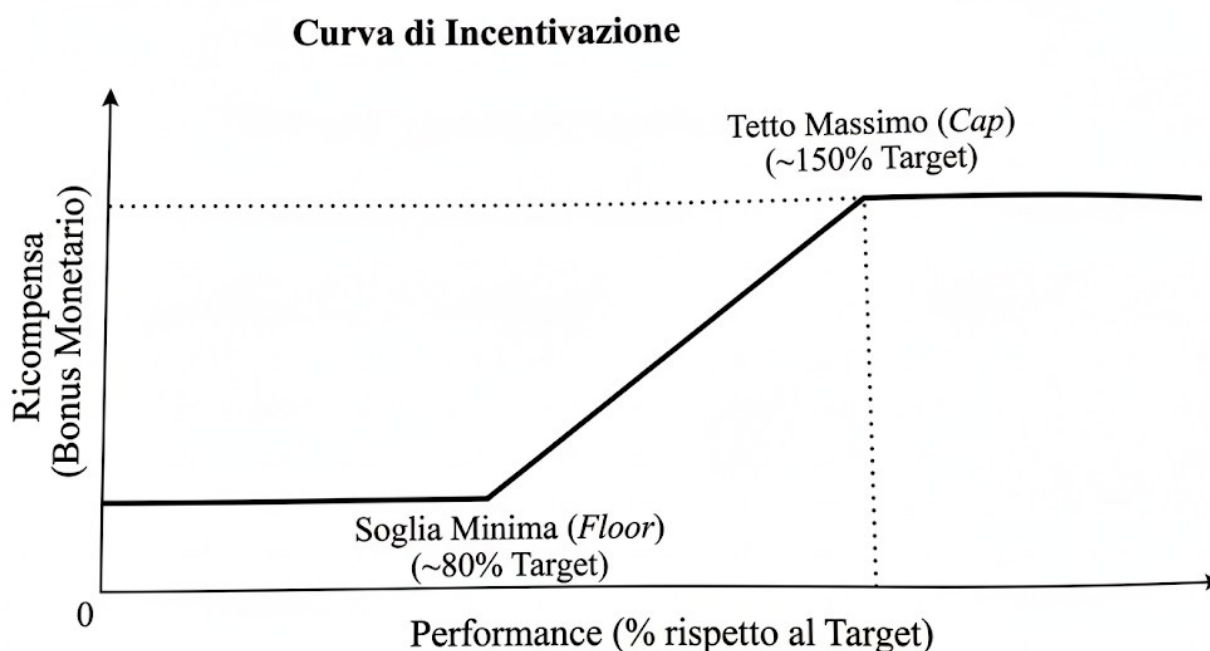
Un aspetto cruciale nella fase di *design* riguarda il grado di esplicitazione degli accordi. Le formule di incentivazione possono spaziare da contratti estremamente dettagliati e basati su parametri oggettivi a intese parzialmente o totalmente implicite. In quest'ultimo caso, la soggettività gioca un ruolo determinante. Sebbene l'uso della discrezionalità possa introdurre elementi di incertezza e potenziali distorsioni — come il rischio di valutazioni influenzate da pregiudizi o dalla mancanza di fiducia — essa si rivela spesso necessaria per correggere le anomalie prodotte da indicatori puramente quantitativi. La soggettività permette infatti di integrare nella valutazione aspetti qualitativi del lavoro che sfuggirebbero a una formula matematica, a condizione che esista un clima di fiducia reciproca tra valutatore e valutato. Senza tale presupposto, la discrezionalità può generare frustrazione e demotivazione, spingendo i collaboratori a investire energie nel tentativo di influenzare impropriamente il giudizio superiore.

La relazione tra i risultati ottenuti e le ricompense erogate viene tipicamente rappresentata attraverso una curva di incentivazione.

Nella prassi operativa, tale funzione non è quasi mai lineare in modo assoluto, ma presenta limiti inferiori e superiori che ne definiscono il perimetro di efficacia. La fissazione di un limite inferiore, o soglia minima di ingresso, risponde alla logica di non premiare prestazioni che l'azienda considera mediocri o semplicemente doverose nell'ambito della mansione ordinaria.

³¹“The Coca-Cola Company, Performance Incentive Plan of The Coca-Cola Company”, 2020, SEC.

Figura 6 – La curva di incentivazione



Fonte: K.A. Merchant, W.A. Van der Stede, 2014

Solitamente, tale soglia viene stabilita in prossimità di una percentuale significativa dell'obiettivo di *budget*; al di sotto di questo valore, il collaboratore non matura alcun diritto al *bonus*. La determinazione di questo livello varia in funzione della prevedibilità degli obiettivi: in contesti caratterizzati da alta incertezza, le soglie tendono a essere più basse per non scoraggiare il personale di fronte a variabili esogene non controllabili.

Parallelamente, l'introduzione di un tetto massimo, o "*cap*", alla ricompensa persegue diverse finalità prudenziali. In primo luogo, serve a mitigare il rischio che incentivi eccessivamente elevati siano il frutto di circostanze fortuite o di fattori di mercato favorevoli non riconducibili all'effettivo merito del lavoratore. In secondo luogo, il tetto mira a prevenire comportamenti opportunistici volti a massimizzare i risultati di breve periodo a scapito della sostenibilità aziendale nel lungo termine. Un sistema senza limiti superiori potrebbe infatti indurre i *manager* a forzare le prestazioni oltre i livelli di sicurezza o a manipolare i dati contabili per ottenere premi straordinari. Infine, la presenza di un limite superiore contribuisce a mantenere un'equità retributiva verticale all'interno dell'organizzazione e a stabilizzare il costo del lavoro, evitando picchi di spesa non pianificati che potrebbero compromettere l'equilibrio finanziario.

Inoltre, perché un sistema di incentivazione possa dirsi efficace, non è sufficiente che sia tecnicamente ben costruito; esso deve soddisfare una serie di criteri qualitativi che ne garantiscano l'impatto psicologico e comportamentale. Il primo di questi criteri è l'apprezzamento soggettivo della ricompensa.

Poiché la percezione del valore varia significativamente tra gli individui in base alla posizione gerarchica, all'età e alle aspirazioni personali, un incentivo privo di valore reale per il destinatario perde ogni capacità motivante. Mentre per i *manager* di alto livello possono risultare più attraenti l'autonomia e il prestigio, per i lavoratori a fine carriera la sicurezza del posto e la stabilità economica possono rappresentare leve prioritarie.

Strettamente correlato all'apprezzamento è il criterio della consistenza. Una ricompensa deve essere percepita come proporzionata all'impegno profuso; premi di entità trascurabile rischiano di sortire un effetto controproducente, venendo percepiti come offensivi o ridicoli e generando sentimenti di disprezzo o ira. Altresì fondamentale è la comprensibilità del sistema: i collaboratori devono essere in grado di cogliere chiaramente il nesso tra le loro azioni, i risultati misurati e la ricompensa finale. Un sistema troppo complesso o ambiguo genera confusione e riduce la propensione all'impegno, poiché l'incertezza sul risultato finale agisce come un forte disincentivo. La tempestività dell'erogazione rappresenta un ulteriore pilastro; quanto minore è l'intervallo temporale tra la *performance* e il riconoscimento, tanto più forte sarà il rinforzo positivo del comportamento desiderato.

Infine, l'analisi dell'efficacia deve considerare la durata e la reversibilità delle ricompense. Gli incentivi i cui effetti emotivi svaniscono rapidamente hanno un impatto limitato nel tempo. Per ovviare a ciò, alcune organizzazioni ricorrono a forme di riconoscimento più durature, come promozioni o titoli onorifici, che hanno anche il pregio di essere meno reversibili rispetto a un bonus monetario *una tantum*. Tuttavia, dal punto di vista aziendale, la reversibilità può rappresentare un vantaggio gestionale, consentendo di modulare i costi in base all'andamento economico. Gli aumenti salariali fissi, pur essendo molto apprezzati, presentano il limite di essere difficilmente revocabili e tendono a essere rapidamente assorbiti nello stile di vita del dipendente, perdendo nel tempo la loro carica motivazionale originaria.

Nonostante quanto detto, il denaro rimane lo strumento di incentivazione più diffuso, grazie alla sua natura di mezzo di scambio universale e al suo forte valore simbolico di successo e prestigio. Tuttavia, l'efficacia degli incentivi monetari segue spesso una funzione a "U rovesciata": sebbene un aumento dell'intensità dell'incentivo produca inizialmente un incremento dello sforzo, oltre una certa soglia può generare un'ansia da prestazione tale da peggiorare i risultati effettivi. Inoltre, un'eccessiva focalizzazione sulle ricompense in denaro può oscurare altre determinanti della motivazione, come la soddisfazione intrinseca per il lavoro svolto o il senso di appartenenza.

Un rischio sistemico legato agli incentivi monetari, in particolare se strutturati sotto forma di *stock option* o bonus legati a indicatori finanziari di breve termine, è lo sviluppo della cosiddetta miopia manageriale. I dirigenti, spinti dalla volontà di massimizzare la propria remunerazione variabile immediata, potrebbero essere indotti a prendere decisioni che favoriscono il prezzo delle azioni nel breve

periodo a discapito della vitalità dell'impresa nel lungo termine. Esempi tipici includono il taglio indiscriminato delle spese in ricerca e sviluppo o la riduzione della manutenzione degli *asset*, azioni che migliorano i margini attuali ma pregiudicano la competitività futura. Per contrastare tale tendenza, molte aziende hanno introdotto meccanismi di differimento del pagamento (*deferred compensation*), legando l'erogazione di una parte dei bonus ai risultati conseguiti in un arco temporale pluriennale. Questo approccio mira ad allineare gli interessi del *management* con quelli degli azionisti, incentivando una gestione prudente e orientata alla creazione di valore sostenibile.

Accanto ai sistemi individuali, le organizzazioni ricorrono frequentemente a ricompense di gruppo, che spaziano dai premi di *team* ai piani di partecipazione agli utili aziendali (*profit sharing*). Tali schemi presentano vantaggi significativi sotto il profilo del controllo culturale e del clima organizzativo, favorendo la collaborazione, il mutuo aiuto e il monitoraggio reciproco tra colleghi. In un *team* coeso, la pressione sociale esercitata dai pari può rivelarsi uno strumento di controllo molto più efficace della supervisione gerarchica tradizionale. Inoltre, le ricompense di gruppo sono spesso percepite come più eque e meno divisive rispetto a quelle basate esclusivamente sulla competizione individuale.

Tuttavia, l'incentivazione collettiva non è priva di criticità, la principale delle quali è il fenomeno del "*free riding*" o parassitismo. In gruppi di grandi dimensioni, il contributo del singolo individuo al risultato finale può apparire talmente diluito da rendere il nesso tra sforzo personale e ricompensa quasi impercettibile. In tali contesti, alcuni membri potrebbero essere tentati di ridurre il proprio impegno, confidando nel fatto che gli sforzi degli altri garantiranno comunque il raggiungimento del premio. Perché un incentivo di gruppo funzioni, è necessario che il team abbia dimensioni contenute o che esista una cultura aziendale talmente forte da rendere socialmente inaccettabile il disimpegno. La scelta tra incentivi individuali o collettivi non dovrebbe quindi essere esclusiva, ma basata su un attento bilanciamento che tenga conto della natura del lavoro e della struttura organizzativa.

La progettazione dei sistemi di incentivazione richiede una profonda comprensione delle dinamiche umane e organizzative. Non esiste una soluzione universale; ogni schema deve essere calibrato sulle specificità del contesto, sulle preferenze dei collaboratori e sugli obiettivi strategici. Un sistema ben progettato deve saper bilanciare la necessità di motivare il personale con l'esigenza di salvaguardare la stabilità finanziaria e l'integrità etica dell'azienda. Occorre evitare la trappola di considerare l'incentivo solo come un costo o come un mero automatismo. Esso è un potente strumento di comunicazione: attraverso ciò che decide di premiare, l'azienda dichiara esplicitamente quali sono i suoi valori e le sue priorità. La sfida per il *management* risiede dunque nel creare un ambiente in cui le aspirazioni individuali dei lavoratori possano convergere con il successo collettivo, minimizzando i comportamenti distorsivi e promuovendo una cultura della responsabilità e della lungimiranza. Solo attraverso

un monitoraggio costante e una revisione periodica dei criteri di valutazione è possibile garantire che il sistema di incentivazione rimanga una leva di crescita e non si trasformi in un elemento di instabilità o di iniquità.

1.3.3. Controlli culturali

I controlli culturali rappresentano l'ultima frontiera della gestione. Essi mirano a plasmare le norme di comportamento collettive. In una cultura aziendale forte, il controllo non viene esercitato dal capo, ma dai colleghi. È la "pressione dei pari" a spingere l'individuo a conformarsi agli *standard*.

Gli strumenti per alimentare una cultura desiderata includono:

Codici di condotta³²: documenti formali che esplicitano i valori etici e operativi dell'impresa. Essi forniscono un quadro di riferimento, specialmente in situazioni di incertezza morale.

Premi di gruppo: collegando i bonus alla *performance* del *team* anziché del singolo, si incoraggia il monitoraggio reciproco e la cooperazione. I membri del gruppo saranno i primi a intervenire se uno di loro non sta lavorando correttamente.

Trasferimenti di personale: Spostare i dipendenti tra diverse filiali o dipartimenti aiuta a diffondere la cultura aziendale in modo uniforme, evitando la formazione di "sotto-culture" devianti.

Architetture fisiche: Il *layout* degli uffici (come gli *open-space*) facilita la comunicazione e, implicitamente, la visibilità delle azioni altrui, fungendo da meccanismo di controllo silenzioso.

Input dall'alto: I *manager* sono il modello da seguire, il *management* non può dire una cosa e mettere in pratica tutto l'opposto, quindi serve coerenza da parte di tutta la struttura. Nelle prese di posizione, nella cultura da instaurare, nelle azioni e nei comportamenti.

La figura 7 evidenzia il forte legame tra sistemi di controllo e problemi di gestione del personale. In alcuni contesti, gruppi o comunità, i controlli sul personale e quelli culturali offrono vantaggi specifici rispetto ai controlli sui risultati e sulle azioni; in altri casi, invece, sono proprio i controlli sui risultati a rivelarsi più efficaci. Non esiste quindi una soluzione *standard*: ogni organizzazione deve progettare un sistema di controllo *ad hoc*, in funzione delle proprie esigenze.

Inoltre, la prevenzione è quasi sempre preferibile alla rilevazione. I vincoli fisici e le verifiche preventive fermano il danno prima che accada.

Tuttavia, quando la prevenzione è impossibile o troppo costosa, la rilevazione tempestiva tramite responsabilizzazione e *audit* diventa l'unico baluardo contro l'inefficienza e la frode.

³² I codici di condotta delle aziende grandi più note sono spesso consultabili pubblicamente sui rispettivi siti web. Un esempio, l'azienda Tesla: https://www.tesla.com/it_it/legal/additional-resources

Figura 7 – Problemi di Controllo affrontati dalle varie tipologie di controllo sul personale e culturale

	Mananza di direttive	Problemi motivazionali	Limiti personali
Forme di controllo sul personale			
Selezione e inserimento	x	x	x
Formazione	x		x
Progettazione delle mansioni e messa a disposizione delle risorse necessarie			x
Forme di controllo culturale			
Codici di condotta	x		x
Ricompense di gruppo	x	x	x
Trasferimenti intra-organizzativi	x		x
Architetture fisiche e sociali			
Input dall'alto	x		

Fonte: elaborazione dell'autore

La sfida del *management* moderno non è scegliere un solo tipo di controllo, ma saper bilanciare questi strumenti. Un eccesso di controlli sulle azioni può soffocare l'iniziativa e la creatività, mentre una fiducia cieca nei controlli sul personale può esporre l'azienda a rischi catastrofici in assenza di un'etica solidissima.

CAPITOLO SECONDO

2. I COSTI DEL CONTROLLO DI GESTIONE

I sistemi di controllo di gestione (*MCS*) offrono benefici distintivi: ottenere dai collaboratori il perseguimento degli obiettivi aziendali e la maggior probabilità di successo. Motivo per il quale i *manager* sono spesso disposti a sostenere costi diretti e indiretti ingenti per implementare i sistemi di controllo di gestione (*MCS*).

2.1. I costi diretti

I costi diretti raggruppano tutti gli esborsi finanziari necessari alla sua progettazione e implementazione, inclusi i costi per le infrastrutture tecnologiche. Sono inoltre inclusi i costi per il pagamento dei bonus o il mantenimento del sistema di *audit* interno, e queste categorie sono facilmente rilevabili e monitorabili. Altri costi, come il tempo dedicato dai collaboratori alla pianificazione o al *budgeting*, alle verifiche preventive, sono tendenzialmente stimati.

2.2. I costi indiretti

Se i costi diretti risultano ingenti, ancora di più lo sono i costi indiretti causati da una gamma molto vasta di possibili effetti collaterali, come ad esempio disallineamento comportamentale, manipolazioni, ritardi operativi o atteggiamenti negativi da parte dei collaboratori o la miopia manageriale del vertice.

2.2.1. Disallineamento comportamentale

Disallineamento comportamentale e i controlli sui risultati

Un primo costo indiretto connesso ad una scorretta implementazione dei *MCS* è il disallineamento comportamentale: quando non impostati correttamente sono incoraggiati i comportamenti incoerenti con gli obiettivi organizzativi. Questo disallineamento si associa sia ai controlli sui risultati che sulle azioni ma anche su controlli sul personale che culturali, insinuandosi sulla programmazione in *totum* dei *MCS*.

Alcuni esempi di disallineamento comportamentale legato ai controlli sui risultati sono:

- imporre al venditore quote mensili di fatturato porta a concludere vendite più facili che non sono necessariamente le più redditizie;
- premiare gli operatori con una provvigione sulle operazioni effettuate nelle società di brokering, essi possono reagire movimentando inutilmente clienti, mettendo in atto più

transazioni di quelle necessarie esponendo i clienti a rischi maggiori non richiesti;

- valutare i collaudatori di *software* in base al numero di “*bug*” che riscontrano nel programma incentiva la scoperta di errori marginali superiori e un'analisi più superficiale circa la loro gravità;
- premiare i programmatori sulla lunghezza dei codici tende a far generare programmi più complicati del necessario e aumentando i costi di programmazione;
- premiare i ricercatori in base al numero di brevetti ottenuti rischia di far aumentare il numero di brevetti senza accrescere il successo commerciale delle scoperte.

In ognuno di questi esempi è stata implementata una misura di risultato, che però influenza un comportamento opportunistico da parte dei collaboratori. Nei congruenza nasce perché facile focalizzarsi sui risultati misurati e non sui risultati desiderati.

La soluzione non può essere cercata nell'eliminazione delle misure quantitative, perché più facilmente individuabili e comunicano in modo più chiaro i *target* di *performance* che il vertice si aspetta di raggiungere rispetto alle misure intangibili che rivestono maggiore importanza per i fini aziendali.

Proprio per questa loro semplicità è necessario che siano mantenuti ma che vengano sviluppati per aree di risultato dove si riscontra la presenza di indicatori non finanziari.

Per quelle aree dove non è possibile trovare misure non quantitative la soluzione potrebbe ritrovarsi nel non dare eccessiva enfasi ai controlli sui risultati.

Disallineamento comportamentale e i controlli sulle azioni

La cosiddetta inversione dei mezzi e dei fini che spinge i collaboratori a preoccuparsi esclusivamente di ciò che fanno perdendo di vista ciò che dovrebbero realizzare è il disallineamento comportamentale principale legato al controllo sulle azioni. Ad esempio quei *manager* che hanno un limite di spesa per gli investimenti tendono ad autorizzare tanti piccoli progetti con piccole marginalità, sub-performando. L'incongruenza che emerge in questo contesto è la responsabilizzazione sulle azioni. Altri controlli inducono disallineamento perché promuovono comportamenti conformi ma rigidi e non adattivi, problema legato soprattutto alle organizzazioni burocratiche. La perdita di flessibilità comporta una perdita di efficienza e quindi di vantaggio competitivo in quegli ambienti caratterizzati da dinamicità.

Disallineamento comportamentale e controlli sul personale e culturali

L'assunzione di collaboratori con profili sbagliati o la formazione insufficiente può creare disallineamento comportamentale e quindi tradursi in costi indiretti ingenti. Si crea incongruenza quando in contesti di culture fortemente radicate le norme comportamentali adottate non sono in linea con gli obiettivi direzionali per guidare le azioni dei collaboratori o quando questi controlli sono

implementati nei contesti sbagliati, rendendo inefficace il controllo e incoraggiando comportamenti indesiderati. A prova di ciò, il noto brand di abbigliamento *Levi Strauss* ha provato ad aumentare la produttività riducendo i costi affiancando gli operai più veloci a confezionare acque gli operai che risultavano essere più lenti. L'azienda pagava premi di produzione e una volta implementata questa strategia, il risultato è stato un abbassamento della produttività e degli stipendi degli operai inizialmente più veloci, e al contempo un aumento dei salari per quegli operai che invece risultavano essere più lenti inizialmente³³.

È fondamentale l'individuazione del proprio contesto e capire quali siano i comportamenti da perseguire a seconda della propria struttura aziendale.

2.2.2. Manipolazione

La manipolazione racchiude tutti quei comportamenti artificiosi adottati da collaboratori per migliorare le misure di performance a cui sono chiamati a rispondere, senza che però queste producano effetti economici migliorativi per l'organizzazione.

Spreco di risorse - *Slack*

Lo *slack* può essere definito come la differenza tra le risorse effettivamente necessarie per svolgere un'attività in modo efficiente e le risorse (superiori) che vengono allocate o dichiarate necessarie³⁴.

In termini di budgeting, lo *slack* si manifesta in due modi:

Sottostima dei ricavi: Prevedere entrate inferiori a quelle realmente ottenibili per poter "superare l'obiettivo" con facilità.

Sovrastima dei costi: Richiedere un *budget* più alto del necessario per avere un "cuscinetto" di sicurezza in caso di imprevisti o inefficienze.

Dal punto di vista del controllo di gestione lo *slack* è visto come uno spreco di risorse. Ogni euro accantonato come riserva inutilizzata è un euro che non viene investito in attività produttive o che non genera profitto. Ciò crea un oneroso costo opportunità: le risorse bloccate nello *slack* potrebbero essere allocate altrove per generare valore.

Inoltre, è causa di problemi motivazionali: la mancanza di tensione ottimale data da un obiettivo troppo facile da raggiungere a causa dello *slack*, non stimola il dipendente ad innovare o a migliorare i processi, portando a una stagnazione dell'efficienza operativa.

La creazione di *slack* è a tutti gli effetti una forma di manipolazione informativa. Questo accade

³³“*Jeans therapy: Levi's Factory workers Arc assigned to team, and morale takes a hit*”, The Wall Street Journal, May 20, 1998.

³⁴“*The relationship between two consequences of budget controls: budgetary creation and managerial short-term orientation*”, Accounting, organizations and society, W.A. Van der Stede, 2000.

perché esiste una asimmetria informativa tra il *manager* (che conosce le reali potenzialità del suo reparto) e la direzione centrale (che deve approvare il *budget*).

Il *manager* manipola i dati da un lato per massimizzare i bonus, se i premi sono legati al raggiungimento del *budget*, creare un *budget* facile (con molto *slack*) garantisce il premio, dall'altro lato per ridurre il rischio: in un ambiente aziendale punitivo, lo *slack* protegge il *manager* dalle fluttuazioni del mercato o da eventi negativi imprevedibili.

Allo *slack* viene accostato l'effetto "*ratchet*" (presentato nella fase di *budgeting*) e come detto questo tipo di atteggiamento da parte della direzione paradossalmente incentiva il ricorso a questa manipolazione da parte dei *manager*, che per autodifesa adottano sapendo che non possono sovraperformare ogni anno rispetto a quello precedente.

Ciò premesso, la creazione di risorse di riserva non produce soltanto effetti negativi: sebbene il controllo di gestione cerchi di eliminare lo *slack* per massimizzare l'efficienza, permette di avere capacità di adattamento e di rispondere a emergenze improvvise senza far crollare l'intero sistema, e aiuta a creare un clima organizzativo meno teso: riduce lo stress e i conflitti interni legati alla scarsità estrema di risorse, favorendo una cultura aziendale meno tossica. Inoltre può anche essere una leva per l'innovazione: avere del tempo o del *budget* "extra" permette ai dipendenti di sperimentare nuove soluzioni che non sarebbero possibili in un regime di efficienza assoluta.

Manipolazione dei dati

La manipolazione dei dati rappresenta una delle sfide più critiche all'interno dei sistemi di controllo di gestione, configurandosi come detto in un insieme di pratiche volte a eludere deliberatamente le misure di monitoraggio aziendale. Tale fenomeno non si esaurisce nella mera falsificazione dei numeri, ma si manifesta attraverso due direttrici principali: la comunicazione intenzionale di dati errati e la gestione pretestuosa delle informazioni. Quest'ultima, in particolare, comprende ogni azione intrapresa per alterare i risultati dichiarati, come il fatturato, gli utili o il rapporto tra debito e mezzi propri, senza che vi sia un reale beneficio economico per l'organizzazione, arrivando talvolta persino a danneggiarla nel lungo periodo.

L'obiettivo primario di chi manipola i dati è solitamente quello di presentare una *performance* più soddisfacente per influenzare il prezzo delle azioni o raggiungere obiettivi legati a sistemi di incentivazione. Tuttavia, la letteratura evidenzia dinamiche più sottili e controintuitive: accade talvolta che i *manager* scelgano deliberatamente di far apparire i risultati peggiori di quanto siano in realtà. Questo avviene tipicamente quando il tetto massimo dei bonus stagionali è già stato raggiunto; in questi casi, gli ordini vengono "congelati" per essere contabilizzati nel periodo successivo, garantendo una riserva di *performance* per il futuro. Analogamente, i risultati possono essere compressi artificialmente

durante fasi di crisi per facilitare una ripartenza apparentemente più brillante, o per abbassare il valore delle azioni in coincidenza con l'assegnazione di *stock option*.

La manipolazione può essere attuata attraverso leve contabili o leve operative, con implicazioni profondamente diverse sulla struttura aziendale.

- **metodi contabili:** si basano sullo sfruttamento della flessibilità intrinseca nei principi di bilancio. Senza necessariamente violare le norme, i *manager* possono "influenzare gli utili" agendo su variabili discrezionali. Un esempio classico è la scelta del criterio di ammortamento, passando da metodi accelerati a rate costanti, o la rettifica al ribasso di poste come riserve e accantonamenti. Pratiche storiche dimostrano come grandi *corporation* abbiano utilizzato proventi straordinari, come quelli derivanti dalla cessione di *asset* o licenze, per coprire spese amministrative correnti, proiettando un'immagine di efficienza (un'azienda "più snella") che soddisfacesse le aspettative di analisti e investitori. Questi interventi, definiti spesso come "cosmetici", possono rimanere formalmente nei limiti dei principi contabili generalmente accettati, pur essendo eticamente discutibili;
- **metodi operativi:** questi sono spesso più deleteri, poiché comportano un'alterazione delle decisioni gestionali reali. Per gonfiare gli utili di un periodo, si possono rinviare spese discrezionali essenziali, come la manutenzione degli impianti o le attività di ricerca e sviluppo. Una pratica particolarmente diffusa è il cosiddetto *sell-in* forzato, ovvero la pressione esercitata sui distributori affinché accettino forniture eccedenti le loro reali necessità immediate. Sebbene ciò permetta di registrare ricavi immediati, crea una distorsione che spesso sfocia in crisi di sovrapproduzione o in rotture dei rapporti commerciali, e trasformando l'organizzazione in una "bomba a orologeria" pronta a esplodere al primo rallentamento del mercato.

L'alterazione dei dati non è un problema circoscritto alla veridicità del bilancio, ma mina alla base l'intero sistema di controllo (*Management Control System* - MCS). Quando i dati vengono manipolati, il sistema informativo perde la sua capacità di fornire una base oggettiva per il processo decisionale. Se i vertici aziendali non possono più stabilire con certezza se un reparto o un collaboratore abbia effettivamente raggiunto una buona *performance*, la capacità del *management* di prendere decisioni valide viene compromessa in modo irreparabile.

Inoltre, queste pratiche generano esternalità negative pesanti: la produttività dei collaboratori può calare a causa della pressione per l'adozione di tecniche di vendita aggressive, la soddisfazione del cliente può essere pregiudicata da politiche commerciali miopi e la qualità stessa del prodotto può soffrire a causa del rinvio dei controlli o delle manutenzioni. Sebbene tali manovre possano offrire un sollievo finanziario nel breve termine, l'impatto reputazionale e finanziario nel lungo periodo può essere devastante, portando alla distruzione del valore per gli azionisti e, nei casi più gravi di frode

conclamata, al collasso totale dell'impresa.

2.2.3. Ritardi operativi

Le verifiche preventivi e i vincoli comportamentali spesso hanno come conseguenza inevitabile i ritardi operativi. Ritardi che si creano limitando l'accesso a depositi, stanze, aree aziendali o imponendo chiavi di accesso e *password*, o ritardi più strutturali legati a procedure autorizzative per approvazioni di vario tipo.

Nei contesti dove è necessaria agilità operativa, i ritardi nelle decisioni possono in generale costi ingenti, e sono associati alla connotazione negativa delle “burocrazie”: dove sono enfatizzati i controlli sulle azioni si subiscono i maggiori effetti negativi di origine burocratica.

Proprio queste problematiche incentivano reazioni manageriali dannose come l'elusione o l'aggiramento delle procedure di sicurezza.

2.2.4. Atteggiamenti negativi

L'analisi degli atteggiamenti negativi derivanti dai sistemi di controllo di gestione evidenzia come, anche se accuratamente progettati, tali meccanismi possano innescare reazioni psicologiche avverse quali stress, frustrazione e resistenza. Questi stati d'animo si manifestano concretamente attraverso comportamenti dannosi per l'organizzazione, tra cui il disimpegno, l'assenteismo e un elevato tasso di *turnover*. Le cause di tali reazioni sono molteplici e variano sensibilmente a seconda della tipologia di controllo implementata e del contesto organizzativo.

Nell'ambito dei controlli sui risultati, la resistenza nasce spesso da obiettivi percepiti come inadeguati o irraggiungibili. Quando i *target* di *performance* sono troppo ambiziosi, privi di significato o al di fuori del controllo diretto del lavoratore, l'impegno cala drasticamente. Un esempio emblematico è rappresentato dal caso UPS, dove l'imposizione di *standard* eccessivamente rigidi portò i dipendenti a paragonare la propria condizione a quella dei rematori di una galea romana, sfociando in gravi conflitti sindacali³⁵. Oltre alla difficoltà degli obiettivi, anche i difetti nei sistemi di misurazione e l'iniquità nelle ricompense alimentano il malessere: uno stile di *leadership* autoritario e puramente burocratico tende a esacerbare questi sentimenti, mentre il coinvolgimento dei collaboratori nella fase di definizione degli obiettivi può mitigarne gli effetti negativi.

I controlli sulle azioni, d'altro canto, generano spesso attriti a causa della loro natura intrusiva che limita l'autonomia individuale. I professionisti e i profili altamente qualificati tendono a rifiutare i controlli preventivi, percependoli come una mancanza di fiducia. Infine, l'eccessiva burocratizzazione

³⁵“Behind the UPS Mystique: Puritanism and productivity”, Business Week, June 6, 1983.

e il controllo su aspetti marginali della vita lavorativa possono risultare estremamente demotivanti. In definitiva, la presenza di atteggiamenti negativi non è solo un sintomo di disagio individuale, ma rappresenta un chiaro segnale di fallimento del sistema di controllo stesso. Il successo di un sistema di controllo di gestione non risiede dunque esclusivamente nella sua architettura formale, ma nella capacità di bilanciare le esigenze di coordinamento aziendale con il bisogno di indipendenza e il benessere dei lavoratori.

È inevitabile dunque evitare i costi legati all'implementazione di qualsiasi controllo, diretti per l'implementazione pura e indiretti come effetti collaterali. In particolar modo, nessuna categoria di controllo specifica è legata ad un effetto collaterale preciso, si posso solo ridurre questi effetti collaterali, in mancanza di progettazione adeguata gli effetti collaterali hanno gravità maggiore e in caso di controlli con imperfezioni strutturali, più stringente è l'utilizzo, maggiori sono gli effetti collaterali che questi creano.

La figura 8 riassume questo intreccio fra controlli ed effetti collaterali.

Figura 8 – Tipi di controllo e i costi indiretti

Tipo di controllo	Disallineamento comportamentale	Manipolazione	Ritardi operativi	Atteggiamenti negativi
Controllo sui risultati				
Responsabilizzazione sui risultati	x	x		x
Controlli sulle azioni				
Vincoli comportamentali			x	x
Verifiche preventive			x	x
Responsabilizzazione sulle azioni	x	x		x
Ridondanza				x
Controlli sul personale e culturali				
Selezione e inserimento	x			
Formazione	x			
Messa a disposizione delle risorse necessarie				
Creazione di una solida cultura organizzativa	x			
Ricompense di gruppo	x			

Fonte: elaborazione dell'autore

L'implementazione di sistemi di controllo da parte delle organizzazioni è comunque necessaria, perché, nonostante i grandi costi diretti e indiretti derivanti dalla loro implementazione, i costi sommersi che emergerebbero dalla non implementazione completa di un sistema di controllo sarebbero assai superiori. Una volta introdotti i controlli è necessario il monitoraggio del loro funzionamento per instaurare un processo di cambiamento ogni qual volta il contesto mutevole cui sono inserite le organizzazioni lo renda necessario.

2.3. Cambiamento organizzativo

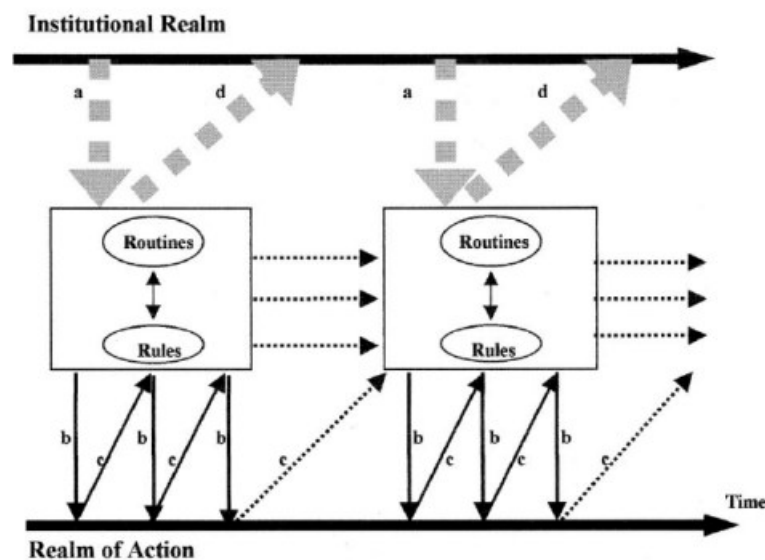
Analizzati le inefficienze dei sistemi di controllo di gestione, emerge come l'incapacità d'adattamento e la conseguente difficoltà all'innovazione siano il fulcro attorno al quale ruotano sia i costi diretti che indiretti.

I processi di cambiamento organizzativo riguardano un processo di trasformazione che contrasta "l'inerzia organizzativa".

Il tema dell'innovazione e del cambiamento nei sistemi di controllo di gestione, basandosi sul modello di *Burns* e *Scapens*, viene riassunto non solo come strumento tecnico, ma come una vera e propria istituzione.

Il cambiamento viene descritto attraverso una dinamica ciclica che coinvolge quattro vettori principali, che collegano il livello delle istituzioni al livello delle azioni.

Figura 9 - *Institutionalization processes*



Fonte: J. Burns, R.W. Scapens, 2000

- vettore A (Codificazione): è il processo attraverso cui i principi istituzionali esistenti vengono codificati in regole e *routine*. In questa fase, le istituzioni "informano" le nuove regole;
- vettore B (Promulgazione): riguarda l'applicazione pratica di tali regole e *routine*. Gli attori mettono in atto i comportamenti previsti, basandosi spesso su un sapere tacito. Questa fase è critica: se le nuove regole confliggono con i valori esistenti, si manifestano resistenze;

- vettore C (Riproduzione): si attiva quando il comportamento ripetuto porta alla riproduzione costante della *routine*. Questa riproduzione può essere conscia (scelta deliberata) o inconscia (automatismo). Il cambiamento non intenzionale spesso nasce qui, quando le *routine* si adattano silenziosamente alle condizioni operative;
- vettore D (Istituzionalizzazione): è la fase finale in cui le *routine* riprodotte si "dissociano" dalle circostanze storiche originarie e assumono una qualità normativa. La regola diventa "il modo naturale di fare le cose", completando il ciclo e diventando una nuova istituzione.

In generale, in funzione della stabilità e della continuità vengono identificati tre dicotomie di cambiamenti istituzionali: formale e informale, rivoluzionari ed evolutivi, regressivi e progressivi.

Cambiamento Formale: Avviene tramite un progetto consapevole e deliberato (es. introduzione di un nuovo *software* di *reporting*). È quasi sempre intenzionale.

Cambiamento Informale: avviene a livello tacito, quando le *routine* cambiano gradualmente per adattarsi al contesto. Può non essere intenzionale.

Rivoluzionario: comporta una rottura netta con le istituzioni esistenti e l'abbandono delle vecchie *routine*. È un processo dirompente.

Evolutivo: è un cambiamento incrementale dove le nuove *routine* si sovrappongono a quelle esistenti senza distruggerle completamente.

Cambiamento regressivo: si verifica quando il comportamento è "cerimoniale", ovvero volto a preservare strutture di potere esistenti e autorità, ostacolando l'efficienza funzionale.

Cambiamento progressivo: si basa su un comportamento "strumentale" o funzionale, dove l'innovazione è orientata alla risoluzione di problemi reali e al miglioramento tecnologico/organizzativo.

Fasi dell'innovazione

L'innovazione non è un evento isolato ma un percorso, antecedente al cambiamento vero e proprio, articolato in quattro fasi³⁶ riassunte nella figura 10, influenzate da fattori scatenanti e contestuali:

I.

È il momento in cui nasce il fabbisogno di cambiamento, spesso latente. Si manifesta come un "scontento" dovuto alla mancata soddisfazione degli interessi di alcuni gruppi funzionali. Perché il cambiamento parta, è necessario che almeno un gruppo si faccia carico di formalizzare questo bisogno (attitudine riformista).

II. Fase di Progettazione

In questa fase i gruppi funzionali interagiscono per definire il nuovo sistema (es. nuovi *budget*, *KPI*,

³⁶ K.A. Merchant, W.A. Van der Stede, "Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives", McGraw-Hill Education, 2021.

sistemi di *reporting*). Elementi critici per il successo sono:

La composizione del *team* di progetto.

Il coinvolgimento degli utenti finali (*user involvement*).

La presenza di programmi di supporto al cambiamento (*change management*).

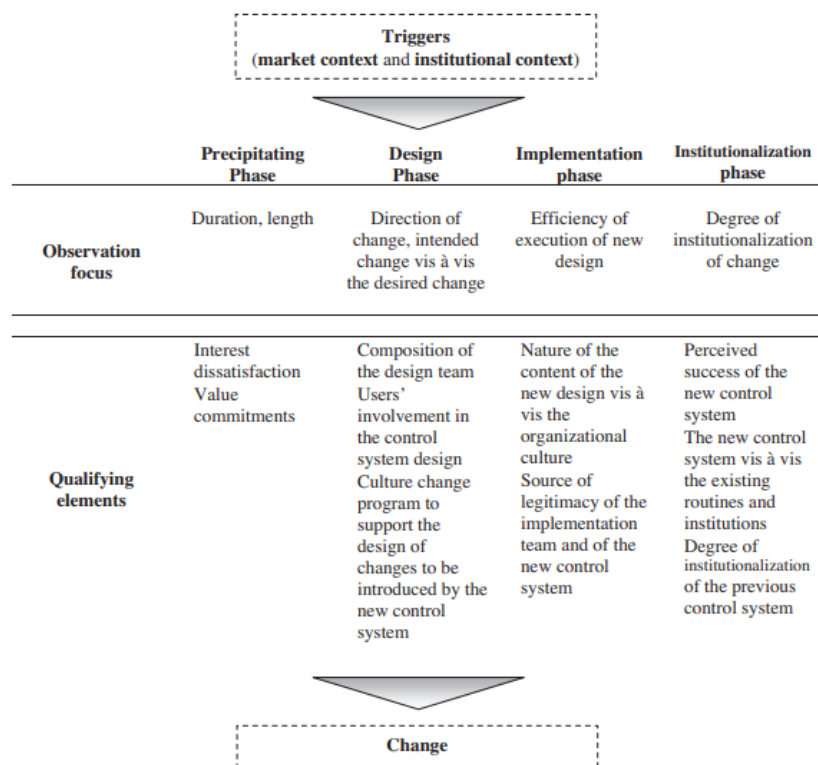
III. Fase di Implementazione

È il lasso di tempo in cui il progetto viene materialmente realizzato. L'attenzione si sposta sul *fit* (adeguatezza) tra il nuovo sistema e la cultura organizzativa esistente. La legittimazione del *team* di implementazione è fondamentale affinché le persone inizino ad allineare i propri comportamenti ai nuovi strumenti.

IV. Fase di Istituzionalizzazione (Cambiamento Effettivo)

È il traguardo finale. Il successo qui è decretato dalla percezione di utilità del sistema e dal fatto che le nuove procedure diventino "*routine*" indiscusse. Tuttavia, il cambiamento effettivo può differire sensibilmente da quello auspicato: l'organizzazione e gli individui filtrano gli stimoli e possono mettere in atto difese per salvaguardare la stabilità, portando a risultati diversi da quelli preventivati.

Figura 10 – *Observation Framework*



Fonte: *Management accounting system (MAS) change: Field evidence, Asia-Pacific Journal of Accounting & Economics, April 2012*

2.4. Il ruolo del *controller* e il controllo strategico

La figura chiave di tutto il contesto storico prima e tecnico poi mostrato è il *controller*.

Passando dal controllo di gestione tradizionale si è passati al controllo c.d. **strategico** volto alle performance aziendali di carattere strategico³⁷ comportando uno spostamento del *focus* dai risultati di breve a quelli di lungo periodo, dai soli risultati di carattere economico-finanziario ad indicatori di *performance* multidimensionali, ampliando anche il numero di oggetti di calcolo e di controllo.

Dal momento che la figura del *controller* risulta maggiormente coinvolta nei processi decisionali sia operativi che strategici di fronte a tale evoluzione, risulta evidente come a tale figura siano richieste nuove capacità di analisi ed interpretazione del *business*.

Quando richiama con sistematicità l'attenzione del *controller* e di conseguenza del *management* sulle effetti strategici dell'operare quotidiano, il controllo di gestione diventa strategico, pur restando l'oggetto del controllo la gestione operativa. Si dà profondità storica alla riflessione su obiettivi e risultati conseguiti, nel senso che i *budget* e *report* sono costruiti inserendo le serie storiche dei dati per ottenere una panoramica completa ed esaustiva dell'evoluzione nel tempo dei risultati conseguiti e della loro coerenza con gli obiettivi di lungo termine prefissati dall'impresa³⁸.

Per considerarsi strategico, il processo di controllo deve avvenire il più possibile in anticipo rispetto al verificarsi del grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati. Si ottiene il massimo di efficacia nel controllo adottando una prospettiva di *feedforward* (controllo in *itinere*) anziché di *feedback* (controllo *ex post*), pur se entrambi gli approcci si dimostrano indispensabili. Il primo, da una parte, permette di gestire anticipando i problemi, mentre il secondo, dall'altro, interviene sul processo di apprendimento aziendale, facendogli cogliere le cause di eventuali errori nel perseguimento degli obiettivi.

L'anello di congiunzione tra *controller* e *management* è il sistema informativo, fase altrettanto determinante del controllo strategico. Il sistema di informazioni per la direzione, *Management Information System (MIS)*³⁹ è un sistema informativo, che si configura come uno strumento fondamentale per la raccolta delle informazioni determinanti sia per l'attuazione del processo decisionale sia per il controllo del grado di attuazione delle decisioni.

I principali limiti dei sistemi informativi tradizionali, analogamente ai tradizionali sistemi di controllo⁴⁰, derivano innanzitutto dal fatto che essi prendono in considerazione solo un ambito ristretto dei problemi aziendali, ovvero quello esprimibile attraverso indicatori economico-finanziari,

³⁷ L. Marchi, S. Marasca, A. Riccaboni, "Controllo di gestione", Giappichelli, Torino, 2000

³⁸ *Paper* "La pianificazione e il controllo di gestione: la necessità di cambiare", *Budget*, n. 21, 1° trimestre 2000.

³⁹ G. Bracchi, G. Motta, "Progetto di sistemi informativi", Etas Libri, Milano, 1992.

⁴⁰ A. Quagli, R.P. Dameri, I.E. Inghirami, "I sistemi informativi gestionali", FrancoAngeli, Milano, 2005

trascurando invece gli aspetti qualitativi che, pur non quantificabili contabilmente, rappresentano i veri elementi distintivi dell'impresa in un contesto competitivo odierno⁴¹. In secondo luogo, si fondano su misurazioni consuntive che consentono valutazioni prevalentemente tardive, mentre risulterebbe preferibile ottenere dati meno precisi e oggettivi, ma più rapidi, al fine di attuare un controllo in *itinere* capace di attivare azioni correttive prima che gli scostamenti tra risultati attesi e conseguiti divengano eccessivi. In tale contesto, il *controller* assume un ruolo nuovo e più ampio rispetto a quello tradizionale. Deve abbandonare la prospettiva verticale sull'impresa per adottarne una orizzontale, così da concentrarsi sulle attività che formano i processi aziendali, costituenti la catena interna del valore, e sulla loro importanza per realizzare un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo. Infatti, se la funzione classica di questa figura era monitorare la *performance* delle unità di *business* con enfasi su parametri economico-finanziari, oggi è sempre più impegnato a integrare varie tipologie di informazioni, dati contabili ed extra-contabili, insieme a diverse dimensioni della gestione.

Il *controller*, in quanto responsabile del sistema di controllo e quindi direttamente o indirettamente incaricato di soddisfare i fabbisogni informativi legati ai processi decisionali e alle valutazioni di efficienza ed efficacia, risulta essere il soggetto che di fatto impiega i sistemi informativi e gli strumenti di elaborazione a disposizione. Quando, a causa di vari fattori connessi al grado di turbolenza ambientale, cambiano le esigenze informative o le modalità per soddisfarle (in termini di tempestività, articolazione, dettaglio, ecc.), il *controller* può emergere come uno dei principali promotori del cambiamento per acquisire e implementare strumenti capaci di generare nuove potenzialità informative. Di conseguenza, dall'adozione di tali strumenti derivano anche evoluzioni nelle modalità di esercizio del ruolo del *controller*, in particolare per quanto concerne l'utilizzo del sistema informativo come strumento del controllo. Nell'ambito dei rapporti di strumentalità tra attività di controllo e sistema informativo si delineano pertanto molteplici sviluppi che coinvolgono il *controller* nei suoi ruoli multipli di architetto, educatore e gestore del sistema⁴².

2.5. Il *cost controller*

Il *cost controller* è il professionista che progetta, alimenta e presidia il sistema informativo di costo, trasformando i dati grezzi di contabilità generale e analitica in informazioni rilevanti per il *management*, che gestisce differenti costi per differenti scopi decisionali.

Rispetto alla tassonomia di Anthony sul controllo direzionale e operativo, il *cost controller* opera prevalentemente sul versante del controllo direzionale, fornendo informazioni di costo coerenti con *budget*, piani e decisioni di breve-medio periodo.

⁴¹M. Saita, "I fondamentali del controllo di gestione", Giuffrè Editore, Milano, 2007

⁴²R. Castellano, "Il *controller* aziendale", Giappichelli Editore, Torino, 2003.

Il *cost controller* lavora tipicamente su quattro grandi famiglie di costi, declinate a seconda del settore (industriale, servizi, progetti):

Costi di produzione: materie prime, manodopera diretta, costi indiretti di fabbrica (energia, manutenzioni, ammortamenti impianti, supervisione).

Costi operativi e di struttura: costi commerciali, logistica, amministrazione, *IT*, costi generali e di sede.

Costi per commessa o progetto: ore uomo, materiali specifici di progetto, subforniture, costi di cantiere, spese di viaggio imputabili.

Costi finanziari e di *funding*: costi delle fonti di finanziamento, oneri finanziari, commissioni, costi di copertura, gestiti in raccordo con la tesoreria.

Sul piano informativo, il *cost controller* ne cura anche la classificazione per comportamento (fissi/variabili/misti), destinazione (diretti/indiretti), rilevanza decisionale (differenziali, evitabili, *sunk* ecc.), secondo la tipologia di analisi richiesta dal *management*.

Nei monitoraggi per i prodotti *standard* il *cost controller* utilizza di norma sistemi di *full costing*, che combinano dapprima la rilevazione diretta dei costi di materia e manodopera, a consuntivo, imputati direttamente all'oggetto di costo, e a seguire combinandoli allocando dei costi indiretti attraverso basi di riparto, come ore macchina, ore uomo, volumi, valore della produzione, e *driver* di costo coerenti con la struttura produttiva. Nei casi in cui la produzione sia omogenea e continua, si ricorre a sistemi di *process costing*: in presenza di produzioni eterogenee o commesse specifiche si impiegano metodi per commessa, con centri di costo o centri di responsabilità come snodi di raccolta e imputazione.

Costi *standard*, *budget* e analisi degli scostamenti

Una funzione centrale del *cost controller* è la costruzione e il mantenimento dei costi *standard* e dei *budget* di costo, che fungono da *benchmark* per il controllo.

Definizione dei costi *standard*: determinazione *ex ante* dei consumi *standard* di materiali e tempi *standard* di lavorazione, moltiplicati per i prezzi *standard* (listini, contratti, tariffe orarie), spesso con il supporto di produzione e acquisti.

Predisposizione del *budget* dei costi: proiezione dei costi per periodo/prodotto/centro di responsabilità sulla base di volumi attesi, capacità produttiva e piani operativi.

Analisi degli scostamenti: confronto sistematico tra costi *standard/budget* e costi effettivi, con scomposizione delle varianze (varianza prezzo/quantità per materiali, efficienza/tasso per manodopera, volumi/capacità/*spending* per *overhead*).

Questa analisi consente di individuare responsabilità e cause (inefficienze di processo, sprechi, mix di produzione, variazioni dei prezzi di acquisto) e di proporre azioni correttive, coerentemente con la

logica del controllo direzionale.

In contesti più complessi è solito il ricorso a sistemi di *cost accounting*⁴³ basati sulle attività (Activity-Based Costing) e, più in generale, a logiche di *strategic cost management*.

Con l'*ABC* il *cost controller* identifica le attività rilevanti, ne misura i costi e li attribuisce ai prodotti/servizi tramite *driver* di attività (numero ordini, setup, movimentazioni ecc.).

Con il *cost management* il *focus* si sposta dalla mera misurazione *ex post* alla gestione proattiva dei costi lungo il ciclo di vita in stretto raccordo con strategia e *operations*⁴⁴.

Processi operativi tipici del *cost controller*⁴⁵

Nella pratica aziendale, la giornata-tipo del *cost controller* ruota intorno a un ciclo di attività ricorrenti⁴⁶:

- Raccolta e validazione dati: estrazione dei dati da contabilità generale, contabilità analitica, sistemi di produzione e *HR*; verifica di coerenza e completezza.
- Calcolo e aggiornamento dei costi unitari: ricalcolo periodico dei costi di prodotto/servizio/commessa, aggiornamento dei costi *standard* e dei *driver* di allocazione.
- *Reporting* e analisi: redazione di *report* su costi, margini e varianze per linee di prodotto, clienti, canali e centri di responsabilità, con commento gestionale e lettura delle cause.
- Supporto alle decisioni: simulazioni di redditività (nuovi prodotti, *make or buy*, *pricing*, *outsourcing*), analisi di *break-even*, valutazioni economiche di progetti di investimento.

In molte aziende la figura del *cost controller* è strettamente integrata con quella del *controller* di gestione “generale”, ma con una specializzazione più marcata sulle dimensioni tecniche della misurazione dei costi e della struttura dei margini.

⁴³ Cap. 1.3.2.1.

⁴⁴ “Il costo di produzione tra *cost accounting* e *strategic cost management*”, F. Santini, Giappichelli, Torino, 2010.

⁴⁵ “*Horngren’s Cost Accounting. A Managerial Emphasis*”, S.M. Datar, M.V. Rajan, 18th ed., Pearson, Harlow, 2026.

⁴⁶ Utile questo *focus* per la parte operativa dell’elaborato.

CAPITOLO TERZO

3. LE MISURE DI PERFORMANCE: BENEFICI ED INSIDIE

Nel seguente capitolo verranno analizzate nello specifico le misure di *performance* economico-finanziarie, in parte già citate in precedenza e verranno anche analizzati i riflessi concreti dei problemi comportamentali legati al controllo di gestione, già analizzati in precedenza.

3.1. Misure di *performance*

L'obiettivo principale delle organizzazioni con fini di lucro è massimizzare il valore per gli azionisti (o proprietari). In termini di controllo sui risultati, l'ideale sarebbe misurare e ricompensare i *manager* e i collaboratori esattamente per il contributo che forniscono alla creazione di tale valore. Tuttavia, poiché la misurazione diretta e immediata del contributo al valore d'impresa è raramente possibile, le aziende devono individuare misure che rappresentino dei validi "surrogati".

Un assioma manageriale fondamentale afferma: "ciò che si misura è ciò che si ottiene"⁴⁷. Le misure di *performance* sono indissolubilmente legata agli incentivi e rinforzano il conseguimento della *performance* misurata.

Le misure utilizzate per valutare la *performance* manageriale si classificano in tre macrocategorie:

1. misure di mercato: basate sul valore delle azioni (es. prezzo dell'azione, rendimento per gli azionisti);
2. misure contabili: definite in termini residuali (come il reddito netto, l'utile operativo, l'*E-BITDA*) o in termini di rapporto (come il *ROI*, il *ROE*, il *RONA*);
3. combinazioni di misure: l'utilizzo congiunto di dati finanziari e non finanziari (es. tassi di crescita, quote di mercato, soddisfazione del cliente).

La creazione di valore e il problema temporale

Si assume generalmente che l'obiettivo principale sia massimizzare il valore dell'impresa nel lungo termine, nel rispetto delle leggi e con un'adeguata attenzione agli *stakeholder*. Il valore di un'attività patrimoniale si calcola attualizzando i flussi di cassa futuri che l'impresa dovrebbe generare, considerando il valore del denaro nel tempo e il rischio.

Tuttavia, poiché i flussi di cassa futuri non sono conosciuti con certezza nel presente, non è possibile misurare direttamente e con precisione la creazione di valore attuale operata da un *manager* in un breve periodo (come un anno o un trimestre). Di conseguenza, le imprese utilizzano misure di

⁴⁷Principio cardine del controllo di gestione tradizionale, attribuito a Peter Drucker, padre del *management* moderno e del concetto di *Management by Objectives*.

performance, come gli utili contabili o il prezzo delle azioni, come surrogati. Idealmente, queste misure dovrebbero salire quando si crea valore e scendere quando si distrugge valore.

Tuttavia, l'uso di misure surrogate crea problemi significativi, il più rilevante dei quali è la **miopia**. I *manager*, spinti a massimizzare le misure di breve termine (profitti annuali o trimestrali), tendono a prendere decisioni che migliorano i risultati immediati a scapito della creazione di valore a lungo termine.

Misure di *performance* di mercato

Le misure di mercato, come il prezzo delle azioni o il *Total Shareholder Return* (TSR), sembrano a prima vista le più adatte perché rappresentano direttamente l'interesse dei proprietari. Se i mercati sono efficienti, il valore di mercato riflette il valore intrinseco dell'azienda.

Vantaggi: le misure di mercato hanno il pregio di essere oggettive, tempestive (disponibili quotidianamente) e comprensibili. Inoltre, teoricamente, incorporano tutte le informazioni disponibili, incluse le aspettative sui flussi di cassa futuri, non limitandosi ai soli risultati storici.

Limiti e problematiche: nonostante l'apparente idoneità, le misure di mercato presentano gravi limitazioni come indicatori di *performance* manageriale:

1. mancanza di controllabilità: i prezzi delle azioni sono influenzati da una moltitudine di fattori macroeconomici che sfuggono completamente al controllo dei *manager* (andamento dei tassi di interesse, clima politico, tassi di cambio, umore generale del mercato "toro" - *Bull Market* - o "orso" - *Bear Market* -⁴⁸). Un *manager* potrebbe agire perfettamente, ma vedere il prezzo delle azioni crollare per una crisi di settore; viceversa, un *manager* mediocre potrebbe beneficiare di un mercato in ascesa. Questo introduce un forte "rumore" nella misurazione, rendendo difficile distinguere l'abilità del *manager* dalla fortuna o dalle circostanze esterne;
2. influenza delle aspettative: il prezzo di mercato riflette le aspettative future. Per aumentare il prezzo delle azioni, un *manager* non deve solo fare bene, ma deve fare meglio delle aspettative. Se il mercato si aspetta già una *performance* eccellente, il prezzo dell'azione non salirà ulteriormente quando tale *performance* viene realizzata. Questo crea una sorta di "*tapis roulant*": i *manager* devono continuamente superare aspettative sempre più alte;
3. congruenza imperfetta: anche in presenza di efficienza informativa, il mercato può commettere errori di valutazione ("anomalie"), reagendo in modo eccessivo o insufficiente a notizie specifiche, o focalizzandosi troppo su metriche di breve termine a scapito della strategia di

⁴⁸ Mercato Toro (*Bull Market*) e Mercato Orso (*Bear Market*) sono fasi cicliche dei mercati finanziari, definite dall'andamento dei prezzi e dal sentiment degli investitori.

Toro: attacca dal basso con le corna verso l'alto = prezzi in salita.

Orso: colpisce dall'alto con le zampe verso il basso = prezzi in discesa.

Gergo popolare nato nei primi mercati azionari di Londra a metà '900.

lungo periodo.

Misure contabili di *performance*

A causa dei limiti delle misure di mercato, la maggior parte delle organizzazioni fonda la valutazione dei *manager* e l'attribuzione delle ricompense principalmente su misure contabili. Queste includono misure residuali (come l'utile netto, l'utile operativo, l'*EBITDA*) e indici di rendimento (come il *ROI*, il *ROE*, il *RONA*).

Perché le misure contabili dominano?

1. congruenza (apparente): l'utile e i rendimenti contabili danno una misura "oggettiva" della capacità dell'impresa di coprire i costi e generare un *surplus*;
2. economicità e oggettività: I dati contabili sono già prodotti per obblighi legali e fiscali, quindi non costano nulla in più. Sono certificati da *auditor* indipendenti, il che garantisce affidabilità e precisione rispetto a stime soggettive;
3. tempestività: forniscono *feedback* a intervalli regolari (trimestrali, annuali), permettendo correzioni di rotta.

C'è una criticità circa le misure contabili: esse sono orientate al passato (*backward-looking*), mentre il valore economico è orientato al futuro. L'utile contabile non riflette perfettamente il reddito economico (la variazione del valore dell'impresa) per diverse ragioni strutturali legate ai principi contabili stessi:

1. il principio di conservatorismo (Prudenza): la contabilità tende a riconoscere le perdite non appena sono previste, ma a riconoscere i guadagni solo quando sono realizzati. Questo approccio, volto a proteggere i creditori, distorce la misurazione della *performance* manageriale, rendendola eccessivamente cauta e spesso in ritardo rispetto alla realtà economica;
2. trattamento degli intangibili: molti investimenti cruciali per il successo futuro (*R&S*, formazione del personale, *marketing*, sviluppo del marchio) sono trattati dalla contabilità come costi di periodo e spesi immediatamente, riducendo l'utile corrente. Economicamente, questi sono investimenti che genereranno ricavi futuri (attività), ma non appaiono nello Stato Patrimoniale. Questo penalizza i *manager* che investono nel futuro, poiché vedono crollare i loro profitti immediati;
3. costo del capitale ignorato: l'utile contabile tradizionale considera il costo del debito (interessi passivi), ma ignora il costo del capitale proprio (*equity*). Un'azienda può mostrare un utile contabile positivo pur distruggendo valore, se il rendimento generato è inferiore al costo opportunità del capitale investito dagli azionisti.

3.2. Focus: *ROI*, Reddito Residuale ed *EVA*

3.2.1. Il contesto del *ROI*

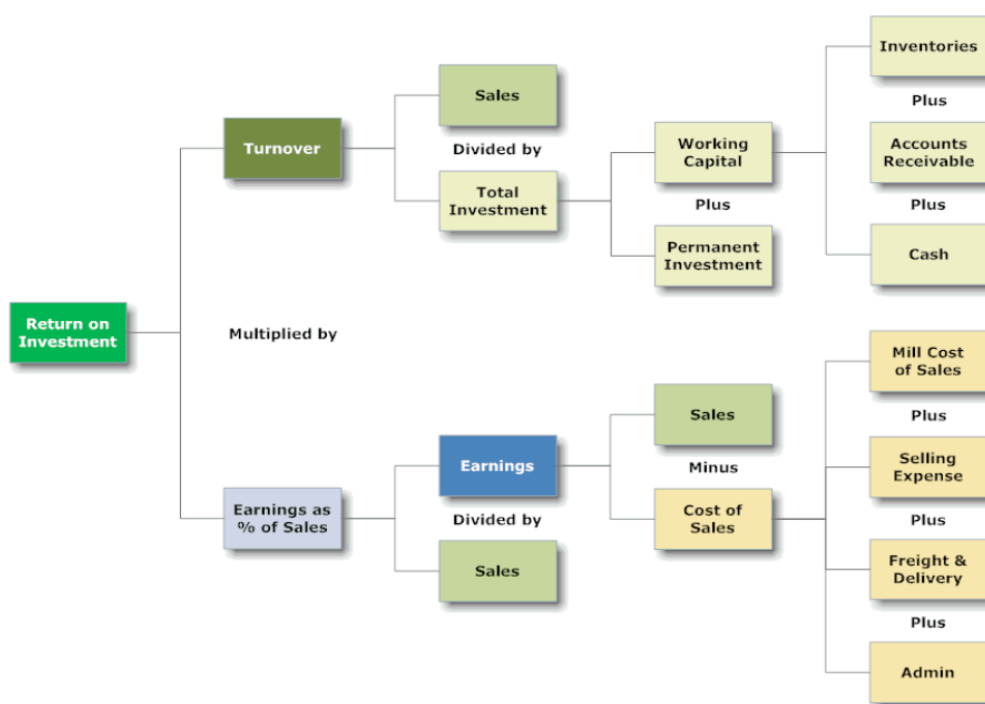
Le grandi organizzazioni complesse tendono a decentralizzarsi, creando divisioni autonome o centri di investimento. In queste strutture, i *manager* non sono responsabili solo dei costi o dei ricavi, ma anche del capitale investito necessario per generare tali risultati. L'obiettivo è replicare, all'interno dell'azienda, le dinamiche del mercato esterno, rendendo i *manager* "imprenditori" della propria unità. Lo strumento principe per misurare questa performance è il *ROI* (*Return on Investment*).

Il *ROI* è un rapporto che mette in relazione i profitti contabili generati dalla divisione con l'investimento effettuato per ottenerli⁴⁹. La formula base è:

$$ROI = \frac{\text{Profitto}}{\text{Capitale investito}}$$

Il *ROI* può essere scomposto utilizzando l'albero del *ROI* (noto anche come analisi DuPont).

Figura 11 – Lo schema *DuPont* della scomposizione dei *ROI*



Fonte: L'analisi *DuPont*, sviluppata dalla *DuPont Corporation* negli anni '20, Brown, 1920

⁴⁹F. Beltrame, G.S. Bertinetti, A. Sclip, "Analisi e valutazione finanziaria d'impresa", G.Giappichelli, 2021

Questa scomposizione è fondamentale per comprendere le leve operative a disposizione dei *manager*:

1. Reddittività delle vendite (*ROS - Return on Sales*): Calcolato come $\frac{\text{Profitto}}{\text{Fatturato}}$

Indica l'efficienza operativa e la capacità di generare margini.

2. Rotazione del capitale (*Asset Turnover*): Calcolato come $\frac{\text{Fatturato}}{\text{Capitale Investito}}$

Indica l'efficienza nell'uso degli *asset* per generare vendite.

Quindi:

$$ROI = \frac{ROS}{\text{Rotazione del capitale}}$$

Questa scomposizione permette ai *manager* di capire se un calo del *ROI* è dovuto a margini decrescenti (problema di costi/prezzi) o a un eccesso di immobilizzazioni/magazzino (problema di efficienza patrimoniale). Il denominatore (Capitale Investito) può includere diverse voci: capitale circolante, immobilizzazioni fisse, cassa, crediti, ecc., a seconda delle politiche aziendali.

Sebbene il *ROI* sia intuitivo e ampiamente utilizzato, esso genera problemi comportamentali nei *manager* divisionali. Questi problemi derivano dal fatto che l'obiettivo del *manager* (massimizzare il *ROI* della divisione) può entrare in conflitto con l'obiettivo dell'azienda (massimizzare il valore per gli azionisti).

Il difetto più critico è la “sotto-ottimizzazione”, che si verifica quando un *manager* rinuncia a un investimento che sarebbe vantaggioso per l'azienda nel suo complesso, solo perché tale investimento ridurrebbe il *ROI* medio della sua divisione.

Questo paradosso dimostra che il *ROI* disincentiva la crescita nelle divisioni di maggior successo e potrebbe incentivare investimenti mediocri nelle divisioni in difficoltà, creando un disallineamento (sub-ottimizzazione) rispetto all'ottimo aziendale.

Un altro grave problema del *ROI* riguarda la misurazione degli attivi nel denominatore, specialmente quando si utilizza il Valore Netto Contabile (*NBV - Net Book Value*).

Se il *ROI* è calcolato sul valore netto (costo storico meno ammortamenti accumulati), il denominatore diminuisce ogni anno man mano che l'*asset* invecchia:

- se i profitti rimangono costanti, il *ROI* aumenta "automaticamente" solo perché l'*asset* diventa più vecchio e il suo valore contabile scende;
- conseguenza comportamentale: i *manager* sono incentivati a *non* sostituire i macchinari vecchi. Mantenere *asset* vecchi (quasi completamente ammortizzati) garantisce un denominatore basso e un *ROI* artificialmente alto (anche oltre il 20-30%);
- sostituire un macchinario vecchio con uno nuovo farebbe schizzare il denominatore verso l'alto (costo pieno), facendo crollare il *ROI* nel breve termine. Questo induce una "miopia

manageriale": si sacrifica l'efficienza a lungo termine per mantenere alto l'indice a breve termine.

Un ultimo problema citato riguarda la tendenza a "truccare" il denominatore. I *manager* potrebbero preferire prendere beni in *leasing* operativo piuttosto che acquistarli. Se le regole contabili lo permettono, i beni in *leasing* non appaiono nello stato patrimoniale (non aumentano il denominatore del *ROI*), ma generano comunque profitti. Questo aumenta il *ROI* in modo artificiale, eludendo il controllo sugli investimenti.

3.2.2. *Residual Income*

Per superare i limiti del *ROI*, in particolare la sotto-ottimizzazione, ricercatori e consulenti propongono l'uso del Reddito Residuale (*Residual Income*).

Il Reddito Residuale è una misura in valore assoluto (monetario), non una percentuale. Si calcola sottraendo dal profitto operativo un onere per il capitale investito.

$$\text{Reddito Residuale} = \frac{\text{Profitto Operativo} - \text{Capitale Investito}}{\text{Costo del Capitale}}$$

Il "Costo del Capitale" rappresenta il rendimento minimo richiesto dall'azienda (o dagli azionisti) per il rischio sostenuto.

Il Reddito Residuale rispetto ad *ROI* risolve il conflitto di interessi poiché l'obiettivo del *manager* è massimizzare la somma totale del Reddito Residuale (valore assoluto in dollari/euro) e non una percentuale, egli quindi accetterà qualsiasi progetto che abbia un rendimento superiore al costo del capitale.

3.2.3. *L'EVA*

Vi è poi un'evoluzione specifica e raffinata del Reddito Residuale: l'*EVA* (*Economic Value Added*), marchio registrato dalla società di consulenza Stern Stewart & Co⁵⁰.

Concettualmente, l'*EVA* è una forma di reddito residuale:

$$EVA = \text{Profitto Operativo Netto Rettificato} - \frac{\text{Capitale Totale Rettificato}}{WACC}$$

(Dove *WACC* è il Costo Medio Ponderato del Capitale).

La grande differenza rispetto al semplice Reddito Residuale sta nella parola "rettificato". L'*EVA* cerca di correggere le distorsioni della contabilità tradizionale per avvicinarsi alla vera creazione di

⁵⁰"*Economic Value Added (EVA): cos'è e come si calcola*", FTA Online News, Milano, 25 Giu 2019.

valore economico.

La contabilità tradizionale è prudente e tende a considerare molte spese (come Ricerca e Sviluppo, *Marketing*, Formazione) come costi di esercizio, riducendo l'utile immediato. Questo scoraggia i *manager* dall'investire nel futuro.

L'*EVA* propone di trattare queste spese come investimenti:

1. **Capitalizzazione:** Invece di spendere tutto subito, i costi di R&S o *marketing* vengono capitalizzati nello stato patrimoniale.
2. **Ammortamento:** Vengono poi ammortizzati lungo il periodo in cui produrranno benefici.

Questo approccio incoraggia i *manager* a intraprendere progetti a lungo termine (poiché il costo non colpisce immediatamente tutto il profitto) e fornisce una misura più accurata del valore creato. Tuttavia, esistono oltre 100 possibili rettifiche, rendendo il calcolo dell'*EVA* potenzialmente molto complesso e talvolta difficile da comprendere per i *manager* operativi.

In sintesi, in tendenza con quanto già affermato sopra, anche nell'impostazione delle misure di *performance* non ne esiste una perfetta in assoluto. Vi è la combinazione perfetta che risponde alle esigenze per ogni singola organizzazione, dove i sistemi di controllo devono essere progettati con consapevolezza dei limiti di ogni indicatore. La soluzione risiede sia nell'usare una combinazione di misure che nell'educare i *manager* a non focalizzarsi ciecamente su un solo numero, bilanciando il controllo finanziario con valutazioni strategiche di lungo periodo.

3.3. La Miopia manageriale

La dipendenza dalle misure contabili porta al problema più insidioso nella gestione della *performance*: la miopia manageriale. La miopia si verifica quando i *manager*, pressati a raggiungere obiettivi di profitto a breve termine, prendono decisioni che danneggiano il valore a lungo termine dell'azienda. Esistono due forme principali di miopia:

Miopia negli investimenti

Deriva direttamente dal trattamento contabile degli investimenti immateriali. Poiché le spese in ricerca e sviluppo, formazione e *marketing* riducono immediatamente l'utile dell'anno in corso, i *manager* sotto pressione per raggiungere il *budget* annuale sono fortemente tentati di tagliare queste voci di costo. Questo taglio migliora istantaneamente il conto economico ("*bottom line*"), facendo apparire il *manager* efficiente oggi. Tuttavia, erode la capacità competitiva futura dell'azienda. È l'equivalente aziendale di "mangiare il grano destinato alla semina": si mangia oggi, ma si soffrirà la fame domani. Esempi tipici includono il rinvio di nuovi progetti promettenti o la riduzione della qualità per risparmiare sui costi immediati, ignorando che ciò porterà a una perdita di clienti in futuro.

Miopia operativa

Oltre a tagliare gli investimenti, i *manager* possono manipolare i risultati operativi per spostare ricavi o costi tra periodi diversi, al solo fine di raggiungere i *target* del periodo corrente. Esempi di queste pratiche includono:

- *channel stuffing* (o "*Trade Loading*"): forzare i distributori o i clienti ad acquistare più merce di quanta ne abbiano bisogno alla fine del trimestre, offrendo sconti eccessivi o termini di pagamento dilazionati. Questo gonfia i ricavi del trimestre attuale, ma "ruba" le vendite al trimestre successivo (poiché i clienti avranno i magazzini pieni) e spesso aumenta i costi di gestione dei resi;
- "*shipping bricks*": spedire prodotti incompleti o di bassa qualità pur di fatturare entro la fine del mese, sapendo che torneranno indietro come resi;
- manipolazione delle spese operative: ritardare le manutenzioni necessarie dei macchinari alla fine dell'anno per risparmiare costi. Questo migliora l'utile dell'anno, ma aumenta il rischio di guasti gravi e costosi l'anno successivo.

Queste azioni non creano valore; sono giochi a somma zero o negativa che spostano semplicemente i numeri nel tempo, spesso distruggendo valore reale a causa di inefficienze operative, perdita di fiducia dei clienti e danni alla reputazione.

Il dilemma centrale nella progettazione dei sistemi di controllo è che le misure contabili, pur essendo imperfette e inclini a generare miopia, rimangono indispensabili per la loro oggettività e precisione. Le misure di mercato, pur essendo teoricamente più corrette, sono troppo rumorose e incontrollabili per la maggior parte dei *manager*. La sfida per le aziende è quindi bilanciare queste misure, o mitigare la miopia attraverso l'uso di indicatori aggiuntivi (non finanziari) o modificando le regole di misurazione contabile per renderle più rappresentative del valore economico. Tuttavia, la tensione tra la *performance* di breve periodo (necessaria per la sopravvivenza e la fiducia dei mercati) e la creazione di valore a lungo periodo rimane una delle problematiche più complesse della gestione aziendale.

3.4. Rimedi per la Miopia manageriale

3.4.1. Rimedi sulla contabilità

Il primo approccio per contrastare la miopia consiste nel ridurre, o ricalibrare, il peso attribuito agli obiettivi di profitto annuali o trimestrali all'interno dei sistemi di valutazione della *performance*. Questa strategia si basa sull'assunto che, allentando la morsa degli obiettivi finanziari immediati, i *manager* possano operare con maggiore serenità e dedicare risorse ad attività strategiche di lungo respiro, come la ricerca e sviluppo o l'ingresso in nuovi mercati.

Esistono due modalità principali per implementare questo rimedio:

1. riduzione della ponderazione: si riduce la percentuale del *bonus* o della valutazione complessiva legata ai risultati finanziari di breve termine, enfatizzando parallelamente altre misure di *performance* che operano su archi temporali più lunghi (come la quota di mercato o l'innovazione tecnologica). Un esempio emblematico è rappresentato dalla filosofia di alcune multinazionali farmaceutiche (come *Johnson & Johnson*⁵¹), dove i profitti di breve periodo non sono direttamente e meccanicamente collegati alle ricompense, permettendo valutazioni più soggettive e qualitative che premiano lo sforzo verso performance straordinarie future;
2. facilitazione degli obiettivi: rendere gli obiettivi di profitto a breve termine più facilmente raggiungibili lascia ai *manager* un "margine di manovra" per investire in iniziative a lungo termine senza il timore immediato di mancare il *budget*.

Tuttavia, questo approccio non è esente da rischi. L'attenuazione eccessiva della pressione può indurre un certo rilassamento manageriale o una perdita di concentrazione sull'efficienza operativa corrente. Pertanto, questo rimedio richiede una forte cultura aziendale e una fiducia implicita nella volontà dei *manager* di perseguire autonomamente l'interesse a lungo termine dell'impresa.

Controllo degli Investimenti tramite Verifiche Preventive sulle Azioni

Un secondo rimedio strutturale prevede la separazione netta tra la gestione operativa corrente e la gestione degli investimenti di sviluppo. Per prevenire la miopia sugli investimenti, alcune aziende modificano la struttura del conto economico gestionale per isolare i costi necessari allo sviluppo futuro dai costi operativi correnti.

In questo modello, i *manager* vengono responsabilizzati e incentivati principalmente sul reddito operativo di breve termine (calcolato sui costi operativi necessari per produrre i ricavi correnti), mentre i costi di sviluppo (R&S, formazione, apertura nuovi mercati) vengono gestiti separatamente. Tali costi non gravano sul *budget* operativo del *manager* locale, ma sono monitorati tramite verifiche preventive sulle azioni (*pre-action reviews*) a livello centrale o *corporate*. In pratica, si distinguono:

- *business* di oggi: le unità operative vengono valutate sulla loro efficienza nel generare profitti dalle attività esistenti;
- *business* di domani: i costi relativi allo sviluppo sono protetti e finanziati centralmente, evitando che i *manager* li taglino per "fare *budget*" nei periodi di crisi.

La criticità principale di questo metodo risiede nella difficoltà di tracciare una linea di demarcazione netta tra costi operativi e costi di sviluppo. Molte spese hanno natura ibrida e la distinzione può

⁵¹ "Public Health", 01 October 2021, Sec. Health Economics

diventare "nebulosa", prestandosi a manipolazioni (i *manager* potrebbero tentare di classificare costi operativi come costi di sviluppo per migliorare il proprio margine operativo). Inoltre, accentrare le decisioni di investimento a livello *corporate* può essere inefficiente, poiché i *manager* centrali possiedono meno informazioni specifiche sulle opportunità di mercato rispetto ai *manager* locali, rischiando di compromettere la qualità dell'allocazione delle risorse.

Allungamento dell'Orizzonte Temporale della Misurazione (Incentivi a Lungo Termine)

Una delle soluzioni più diffuse per allineare gli interessi dei *manager* con quelli degli azionisti è l'estensione del periodo di misurazione della *performance*. L'assunto teorico è che più lungo è il periodo di osservazione, più le misure contabili di *performance* (come l'utile netto o il *ROE*) tendono a coincidere con il reddito economico reale (la creazione di valore). Mentre il reddito contabile trimestrale può essere poco significativo, un reddito contabile cumulato su tre o cinque anni è un indicatore molto più attendibile della *performance* economica.

Le aziende implementano questo principio attraverso piani di incentivazione a lungo termine (*LTIP - Long Term Incentive Plans*), che offrono ricompense basate sul raggiungimento di obiettivi pluriennali (tipicamente 3-5 anni) o sull'apprezzamento del valore delle azioni (*stock option, restricted stock*)⁵².

Nonostante la loro popolarità, questi strumenti presentano limitazioni significative:

- sconto soggettivo: I dipendenti tendono ad applicare un tasso di "sconto mentale" alle ricompense differite che è superiore al valore temporale del denaro. Un *bonus* promesso tra 5 anni ha un valore motivazionale percepito molto inferiore rispetto al suo costo per l'azienda;
- obsolescenza degli *standard*: In ambienti competitivi in rapida evoluzione, stabilire obiettivi fissi per un periodo di 3-5 anni è estremamente difficile. Gli *standard* possono diventare obsoleti, troppo facili o irraggiungibili, mortificando il pensiero strategico o rendendo i *manager* eccessivamente conservatori;
- costo elevato: Per compensare il rischio e il differimento temporale, l'azienda deve offrire bonus potenziali molto elevati, aumentando il costo complessivo del sistema di compensazione.

Misurazione diretta delle variazioni di valore

Un rimedio teoricamente ideale, ma praticamente complesso, è tentare di misurare direttamente la creazione di reddito economico, ovvero il valore per gli azionisti, stimando i flussi di cassa futuri e attualizzandoli al valore di oggi (*Discounted Cash Flow*). La differenza tra il valore attuale netto

⁵² Si richiama il capitolo 1.3.1.3. del presente elaborato.

dell'entità all'inizio e alla fine del periodo di misurazione fornirebbe una stima precisa del valore creato.

Tuttavia, l'utilizzo di stime dirette del valore nei sistemi di controllo formale è "irto di difficoltà".

- soggettività e incertezza: come notava Henry Ford, "*non si può costruire una reputazione sulle intenzioni*". Le previsioni dei *cash flow* futuri sono intrinsecamente incerte e volatili. Basare le ricompense su stime soggettive apre la strada a infinite discussioni sulla validità delle previsioni;
- rischio di manipolazione: se le ricompense sono legate a stime interne, i *manager* saranno tentati di manipolare le previsioni al rialzo. Anche l'uso di valutatori esterni imparziali è costoso e richiede la condivisione di informazioni strategiche sensibili.

Nonostante ciò, in settori specifici o per decisioni di investimento cruciali, l'analisi dei *cash flow* attualizzati rimane uno *standard* indispensabile, sebbene raramente sia l'unico parametro per la determinazione dei bonus annuali.

Miglioramento delle misure basate sui dati contabili

Un altro approccio consiste nel modificare le regole di misurazione contabile per renderle più congruenti con il concetto di reddito economico, riducendo così la distanza tra "utile contabile" e "valore creato". L'obiettivo è far sì che gli investimenti che creano valore economico non penalizzino il reddito contabile nel breve termine.

Alcuni interventi possibili includono:

- ammortamenti: utilizzare periodi di ammortamento più vicini alla vita economica reale degli *asset*, anziché seguire criteri fiscali prudenziali che accelerano i costi;
- capitalizzazione degli intangibili: trattare le spese di R&S, *marketing* e sviluppo clienti come investimenti (capitalizzandoli nello stato patrimoniale) anziché come costi di esercizio. Questo approccio riconcilia meglio i costi con i ricavi futuri che essi genereranno;
- *mark-to-market*: riconoscere i profitti (o le perdite) nel momento in cui si determinano le variazioni di valore, non solo quando avviene la transazione di vendita. Un esempio è il settore petrolifero, dove il valore viene riconosciuto alla scoperta del giacimento (momento di creazione del valore), piuttosto che alla vendita del petrolio anni dopo.

L'implementazione di queste rettifiche porta spesso alla creazione di una "terza contabilità". Le aziende si trovano a dover gestire:

1. la contabilità fiscale (orientata alle normative tributarie);
2. la contabilità finanziaria esterna (*GAAP/IFRS*);
3. una contabilità gestionale interna rettificata. Questo approccio aumenta i costi di rilevazione,

la complessità amministrativa e può generare confusione tra i *manager*, che devono riconciliare risultati diversi per scopi diversi, di cui l'EVA ne è un esempio.

3.4.2. Rimedi con i *driver* di valore (misure non finanziarie)

L'orientamento retrospettivo e di breve termine della contabilità può essere controbilanciato integrando o sostituendo le misure finanziarie con indicatori non finanziari, noti come *value driver*. Questi indicatori sono spesso di tipo *leading* (previsionali), ovvero forniscono segnali anticipatori sulla *performance* finanziaria futura. Esempi includono la soddisfazione del cliente, la quota di mercato, il tasso di difettosità, il *time-to-market* dei nuovi prodotti o il livello di *engagement* dei dipendenti.

L'integrazione di queste misure riduce la tendenza dei *manager* a privilegiare i risultati economici immediati a spese della salute futura dell'azienda. Se un *manager* sa che il suo bonus dipende anche dal mantenimento di un'alta soddisfazione cliente o dal progresso nella ricerca, sarà meno propenso a tagliare i costi in aree che danneggerebbero questi driver.

La formalizzazione più nota di questo approccio è la *Balanced Scorecard* che propone di misurare la *performance* attraverso quattro prospettive integrate:

1. prospettiva finanziaria: come appariamo agli azionisti?
2. prospettiva dei clienti: come ci vedono i clienti?
3. prospettiva dei processi interni: in quali processi dobbiamo eccellere?
4. prospettiva di apprendimento e crescita (innovazione): siamo in grado di continuare a migliorare e creare valore?

La validità teorica dei sistemi multidimensionali risiede nella loro capacità di esplicitare le relazioni di causa-effetto tra le diverse variabili aziendali. Come detto, una *Balanced Scorecard* ben costruita non è un semplice elenco di indicatori, ma la rappresentazione di una strategia o di un modello di business specifico.

Tali sistemi offrono diversi vantaggi strategici:

- tempestività e azione preventiva: essendo indicatori *leading*, permettono al *management* di intervenire sui problemi operativi prima che questi impattino negativamente sui risultati finanziari;
- completezza e flessibilità: le misure sintetiche (come i ricavi aggregati) possono nascondere dettagli cruciali. I sistemi multidimensionali permettono di disaggregare i dati, attribuendo pesi specifici a diverse fonti di ricavo o a diverse tipologie di costo, guidando l'attenzione manageriale verso le priorità strategiche;
- orientamento agli *stakeholder*: l'inclusione di misure non finanziarie estende l'orizzonte di osservazione oltre gli azionisti, includendo dipendenti, clienti, fornitori e la comunità,

riflettendo una visione *stakeholder-oriented*.

Criticità implementative e limiti cognitivi

Nonostante i benefici teorici, l'implementazione pratica di sistemi di misurazione integrati presenta sfide significative. In primo luogo, la selezione degli indicatori corretti è complessa. L'utilizzo di metriche errate o non correlate alla reale creazione di valore può portare a decisioni controproducenti. In secondo luogo, vi sono problematiche legate alla ponderazione e alla linearità:

- *trade-off*: è difficile stabilire il peso relativo di obiettivi contrastanti (es. volumi di produzione vs. fatica dei dipendenti);
- relazioni non lineari: molti fenomeni aziendali non seguono logiche lineari. Ad esempio, investire nella *customer satisfaction* o nella riduzione del *turnover* genera rendimenti decrescenti oltre una certa soglia, trasformandosi in costo eccessivo senza benefici marginali rilevanti.

Inoltre, sussistono limiti cognitivi e comportamentali. La sovrabbondanza di indicatori (spesso oltre 20 in una *BSC*) può diluire l'attenzione dei *manager* e causare sovraccarico informativo.

3.5. Fattori incontrollabili

Sino ad ora abbiamo analizzato il controllo di gestione come controllo di ciò che i *manager* possono controllare. La realtà con cui si scontrano però è una realtà dove vi è la presenza di variabili esogene su cui non hanno una influenza diretta. Il Principio della Controllabilità⁵³ postula che i dipendenti e i *manager* debbano essere valutati e responsabilizzati esclusivamente sulla base di risultati e fattori che sono in grado di influenzare direttamente.

La logica sottostante è di natura sia etica che economica: un sistema equo non dovrebbe penalizzare un *manager* per eventi sfortunati né premiarlo per risultati positivi derivanti meramente dalla fortuna. Tuttavia, l'applicazione rigorosa di tale principio è complessa, poiché i risultati finanziari sono spesso il prodotto congiunto di abilità manageriale, sforzo e fattori stocastici esterni.

La necessità di proteggere i *manager* dai fattori incontrollabili deriva prevalentemente dalla natura dell'avversione al rischio degli agenti economici. A differenza degli azionisti, che possono diversificare il rischio investendo in un portafoglio ampio di *asset*, i dipendenti non possono diversificare il proprio "capitale umano"; la loro fonte di reddito e la loro reputazione sono legate a un'unica organizzazione.

⁵³F.H. Selto, W.R. Antle, "The Controllability Principle in Responsibility Accounting", University of Washington Working Paper, 1993.

3.5.1. Tipologie di fattori incontrollabili

Per gestire le distorsioni nella misurazione, è fondamentale classificare le tipologie di fattori incontrollabili che possono incidere sui risultati aziendali.

Fattori economici e competitivi

Questa categoria include variabili macroeconomiche e di mercato quali cicli economici, tassi di cambio, variazioni nella domanda dei consumatori, azioni dei concorrenti e modifiche legislative. Sebbene l'evento in sé sia incontrollabile (es. un aumento del costo delle materie prime), la reazione manageriale non lo è. Un punto critico nella letteratura accademica riguarda la distinzione tra l'evento e la risposta all'evento: proteggere totalmente i *manager* da questi fattori potrebbe disincentivare l'adozione di misure correttive (es. cambiare fornitori o modificare il mix di prodotti). Il ruolo del *manager* è, per definizione, quello di navigare l'incertezza; di conseguenza, la protezione non deve mai essere assoluta al punto da eliminare la responsabilità di reagire ai cambiamenti ambientali.

Cause di forza maggiore

Comprendono eventi imprevedibili, spesso catastrofici e totalmente esogeni, come calamità naturali, atti di terrorismo o incidenti industriali gravi non dovuti a negligenza. Tali eventi tendono ad avere impatti finanziari significativi ma a bassa frequenza. In questi casi, la sanzione della *performance* manageriale risulterebbe del tutto inefficace e ingiustificata.

Interdipendenze organizzative

Le interdipendenze rappresentano una fonte interna di "incontrollabilità". Esse si verificano quando i risultati di un'unità operativa dipendono dalle azioni di altre unità o dai servizi centrali (*Corporate*).

Si distinguono tre tipologie:

interdipendenze associate: uso di risorse comuni (es. servizi legali, R&S). Il problema sorge nell'allocatione dei costi di tali servizi centrali;

interdipendenze sequenziali: l'*output* di una divisione diviene l'*input* di un'altra (tipico delle filiere verticalmente integrate);

interdipendenze reciproche: scambio bidirezionale di *input* e *output*. In presenza di interdipendenze, i *manager* possono trovarsi a rispondere di inefficienze o costi generati altrove nell'organizzazione (es. ritardi nelle consegne interne o prezzi di trasferimento imposti dall'alta direzione), minando il principio della responsabilità individuale.

3.5.2. Mitigazione degli effetti distorsivi

Le organizzazioni possono adottare strategie *ex-ante* (prima del periodo di misurazione) o *ex-post*

(dopo la rilevazione dei risultati) per neutralizzare l'impatto dei fattori incontrollabili.

Controllo *ex-ante*: assicurazioni e struttura di responsabilità

- copertura assicurativa: è il metodo classico per trasferire il rischio finanziario di eventi puntuali (danni fisici, responsabilità civile) a terze parti;
- progettazione dei centri di responsabilità⁵⁴: l'obiettivo è calcolare un "profitto controllabile", escludendo le voci su cui il *manager* non ha potere decisionale (es. allocazioni di costi *corporate*). Tuttavia, l'esclusione totale di alcune voci (come le spese generali) può essere controproducente, poiché riduce l'attenzione del *manager* verso il consumo efficiente delle risorse aziendali condivise.

Controllo *ex-post*: analisi della varianza

Dopo la chiusura del periodo amministrativo, l'organizzazione può utilizzare strumenti analitici per depurare i risultati dagli effetti esterni.

L'analisi della varianza è lo strumento tecnico principe in questo ambito. Essa permette di scomporre lo scostamento totale tra *budget* e consuntivo in componenti elementari, isolando le cause delle differenze. Attraverso l'uso di *standard* flessibili, è possibile distinguere:

Varianze di efficienza o prezzo (controllabili): Legate alla capacità del *manager* di gestire i costi e le risorse.

Varianze di volume o di mercato (parzialmente o non controllabili): Legate a fluttuazioni della domanda aggregata. Ad esempio, in un'analisi delle vendite, è possibile separare l'effetto della quota di mercato (indicatore della *performance* competitiva e quindi controllabile) dall'effetto del volume totale del settore (indicatore dell'andamento economico generale, spesso incontrollabile). Allo stesso modo, le varianze dovute ai tassi di cambio possono essere isolate per non penalizzare i *manager* operanti in valute volatili, a meno che la copertura del rischio cambi non rientri specificamente nelle loro mansioni.

Affinché l'analisi della varianza acquisisca una valenza strategica e organizzativa, superando i limiti di una visione puramente atomistica della produzione, è necessario che la sua progettazione segua tre criteri direttrici:

1. posizionamento a livello di unità organizzativa strategica: l'analisi deve essere condotta a un livello di granularità tale da riflettere i centri di responsabilità che definiscono la strategia aziendale (solitamente Centri di Profitto o *Strategic Business Units*). Un'analisi eccessivamente frammentata rischia di perdere il *focus* strategico, mentre una troppo aggregata

⁵⁴ Si richiama il capitolo 1.3.1.1. del presente elaborato.

- impedisce l'attribuzione di responsabilità;
2. identificazione delle determinanti della redditività: il sistema deve essere costruito attorno ai *driver* critici del valore, siano essi controllabili o meno. In taluni settori, fattori esterni come l'andamento climatico o le fluttuazioni dei tassi di cambio devono essere isolati per non "inquinare" la valutazione dell'efficienza operativa e manageriale;
 3. omogeneità della granularità dei dati: sussiste spesso un *trade-off* tra la semplicità della pianificazione e la precisione del consuntivo. È indispensabile che i valori di *budget* siano dettagliati con lo stesso grado di profondità dei valori effettivi (ad esempio, per codice articolo o linea di prodotto) per consentire un confronto tecnicamente fattibile e significativo.

L'analisi del margine di contribuzione e del risultato operativo può essere scissa in due macro-categorie funzionali, ciascuna volta a misurare una diversa dimensione dell'efficacia e dell'efficienza aziendale:

Varianze di efficacia competitiva

Queste componenti misurano la capacità dell'impresa di presidiare il mercato e di implementare le proprie politiche di *pricing* e volume:

- varianza di dimensione del mercato: riflette lo scostamento dovuto a variazioni nel volume totale della domanda del settore, fattore generalmente considerato esogeno e incontrollabile;
- varianza di quota di mercato: misura la capacità dell'azienda di catturare una porzione della domanda totale rispetto ai concorrenti, rappresentando un indicatore critico della forza competitiva commerciale;
- varianza di prezzo di vendita: quantifica l'impatto delle decisioni di *pricing* e della capacità di negoziazione sui ricavi totali.

Varianze di efficienza operativa

Tali varianze si focalizzano sull'ottimizzazione delle risorse interne e sulla gestione dei costi:

- efficienza produttiva: misura lo scostamento tra i consumi di *input* programmati e quelli effettivamente rilevati a parità di *output*, evidenziando sprechi o ottimizzazioni nei processi produttivi;
- efficienza nella spesa (Costi Variabili e Fissi): analizza la capacità di controllo dei costi monetari degli *input* e la gestione dei costi fissi di struttura (amministrativi, di ricerca, commerciali), verificando il rispetto dei tetti di spesa deliberati in sede di *budget*.

L'*output* dell'analisi della varianza non deve essere inteso come un giudizio definitivo, ma come un punto di partenza per l'apprendimento strategico. Una varianza favorevole nel prezzo di vendita, se accompagnata da una perdita di quota di mercato superiore alle attese, potrebbe indicare un errore nel posizionamento di prezzo piuttosto che un successo commerciale.

L'efficacia del sistema risiede nella sua capacità di orientare il *management* verso azioni correttive mirate. Se la maggior parte delle varianze negative deriva da fattori controllabili (come l'efficienza produttiva o la gestione delle spese fisse), la *performance* manageriale deve essere oggetto di revisione critica. Al contrario, se le divergenze sono imputabili a fattori macroeconomici o di mercato, il *focus* deve spostarsi sulla resilienza e sulla capacità di adattamento della strategia aziendale nel lungo periodo.

Standard flessibili e pianificazione strategica

Per mitigare l'impatto delle variabili esogene, le organizzazioni adottano *standard* di *performance* flessibili, i quali definiscono la *performance* attesa in funzione delle condizioni operative effettivamente riscontrate nel periodo di misurazione (es. volumi di mercato, tassi di cambio o costi delle materie prime). Tramite *budget flessibili* e *rolling budget* (*budget scorrevoli*) che consentono un aggiornamento costante dei parametri di riferimento, riducendo l'obsolescenza dei *target* iniziali e tramite pianificazione per scenari, ovvero attraverso simulazioni "*what-if*", il *management* può preparare piani di contingenza per diversi scenari macroeconomici. Questo approccio migliora la resilienza aziendale, sebbene la formulazione di piani plausibili per eventi rari (i cosiddetti "cigni neri") resti una sfida complessa per la razionalità limitata dei decisori.

Laddove i metodi quantitativi non riescono a isolare completamente l'impatto dell'incertezza, le organizzazioni ricorrono a valutazioni soggettive della *performance*. Questo passaggio dal calcolo numerico al giudizio qualitativo introduce vantaggi in termini di flessibilità, ma espone il sistema a numerosi *bias* cognitivi:

- effetto risultato: tendenza a valutare la qualità di una decisione basandosi esclusivamente sul suo esito finale, ignorando se le premesse decisionali fossero corrette al momento dell'azione;
- effetto "senno di poi" : propensione dei valutatori a ritenere eventi passati come più prevedibili di quanto non fossero in realtà, sovrastimando la controllabilità del *manager*;
- cultura giustificazionista: un sistema percepito come eccessivamente soggettivo può stimolare la "teoria dell'attribuzione", portando i collaboratori a costruire scusanti per i fallimenti (attribuendoli alla sfortuna) e a rivendicare meriti esclusivi per i successi (attribuendoli alla propria competenza).

Un nodo critico nelle rettifiche per fattori incontrollabili riguarda la loro direzione. Spesso si osserva un'asimmetria procedurale: i valutatori tendono a intervenire per proteggere i collaboratori dalla "cattiva sorte", ma raramente agiscono per decurtare premi derivanti da "circostanze fortunate" non meritate.

Questa asimmetria tutela il morale del dipendente ma danneggia gli azionisti, che finiscono per

remunerare risultati dovuti meramente al caso. Inoltre, la mancanza di trasparenza e di *feedback* strutturati nei processi di aggiustamento soggettivo può generare risentimento, demotivazione e una percezione di iniquità che mina la solidità del sistema di controllo.

Il passaggio dal principio della controllabilità al principio dell'influenzabilità riconosce che gran parte delle misure di risultato sono intrinsecamente parziali. La gestione dei fattori incontrollabili non può dunque essere ridotta a un mero esercizio matematico, ma deve evolvere verso un sistema integrato che bilanci precisione quantitativa, giudizio qualitativo e trasparenza comunicativa, al fine di garantire l'allineamento tra obiettivi individuali e valore creato per l'organizzazione.

CAPITOLO QUARTO

4. IL CONTROLLO DI GESTIONE APPLICATO: UN CASE STUDY

Il presente capitolo costituisce il momento applicativo dell'elaborato: dopo aver esaminato nei capitoli precedenti i fondamenti teorici del controllo di gestione, i suoi costi e le sue misure di *performance*, si intende ora osservare come questi stessi concetti si traducano, o fatichino a tradursi, nella realtà concreta di un'impresa manifatturiera italiana.

Come illustrato nell'Introduzione, il duplice obiettivo che guida l'intero elaborato è, da un lato, quello di verificare le affinità tra i modelli teorici e la prassi aziendale e, dall'altro, quello di portare alla luce le divergenze, interrogandosi sulle ragioni del loro persistere. Il caso di Effe.C.Emme., impresa tessile del Nord-Est Italia specializzata nel finissaggio del tessuto, è stato selezionato proprio perché offre un osservatorio privilegiato su queste dinamiche: un contesto produttivo complesso, un sistema di controllo in fase di ridefinizione e un ruolo del *controller* che nella realtà operativa assume connotati sensibilmente diversi da quelli descritti dalla letteratura manageriale.

L'analisi che segue è strutturata in modo da consentire, sezione per sezione, un confronto esplicito tra ciò che la teoria prescrive e ciò che la pratica restituisce, riservando al paragrafo conclusivo una riflessione critica sistematica sugli scarti osservati e sulle implicazioni che ne derivano per chi si accinge ad applicare gli strumenti del controllo di gestione fuori dall'aula universitaria.

4.1. Lo studio di caso

La scelta del metodo di ricerca non è mai neutrale: riflette una precisa visione epistemologica del fenomeno che si intende indagare. Nel caso del controllo di gestione applicato a una realtà aziendale concreta, adottare un approccio quantitativo o sperimentale significherebbe rinunciare proprio a quella complessità contestuale che si intende esaminare. Per questa ragione, il presente capitolo si avvale della metodologia dello studio di caso singolo, nella tradizione consolidata da Robert K. Yin, della quale si illustrano di seguito i fondamenti teorici, le critiche ricevute e i criteri con cui è stata applicata alla realtà di Effe.C.Emme.

4.1.1. La metodologia dello studio di caso

Nell'ambito della ricerca in economia aziendale e in controllo di gestione, lo studio di caso rappresenta una delle strategie di indagine più diffuse e al contempo più dibattute sul piano metodologico. La sua legittimazione scientifica è stata compiutamente sistematizzata da Robert K. Yin, la cui riflessione costituisce ancora oggi il punto di riferimento imprescindibile per chi intenda adottare questo approccio in modo rigoroso.

Yin definisce⁵⁵ lo studio di caso come una strategia di ricerca empirica che indaga un fenomeno contemporaneo nel suo contesto di vita reale, in particolare quando i confini tra il fenomeno e il contesto non sono chiaramente distinguibili. A differenza dell'esperimento, che isola artificialmente le variabili dal loro ambiente, e della ricerca storica, che si concentra su eventi del passato non più direttamente osservabili, lo studio di caso permette di analizzare sistemi organizzativi nella loro integralità e complessità, combinando in modo flessibile fonti eterogenee: lavoro sul campo, archivi documentali, interviste, osservazioni dirette e dati quantitativi. Questa caratteristica lo rende particolarmente adatto all'analisi del controllo di gestione, dove i meccanismi di *budgeting*, la progettazione dei sistemi di *reporting* e i comportamenti dei *manager* sono profondamente intrecciati con il contesto organizzativo e settoriale nel quale si manifestano.

Il dibattito metodologico sul caso di studio è stato vivacizzato, negli anni Ottanta, dalle critiche avanzate da Miles, il quale, nel suo influente contributo *Qualitative Data as an Attractive Nuisance*⁵⁶, denunciava i rischi di un'analisi *within-case* condotta in modo essenzialmente intuitivo, le difficoltà nell'impostare analisi *cross-case* sistematiche e la scarsa formalizzazione delle procedure di raccolta e interpretazione dei dati qualitativi. La replica di Yin, pubblicata sotto il titolo *The Case Study Crisis: Some Answers*, ha inteso riaffermare la dignità scientifica dello strumento, precisandone i requisiti metodologici e distinguendo con nettezza tra le diverse finalità che uno studio di caso può perseguire: descrittiva, esplicativa o esplorativa.

Per rafforzare il rigore dell'analisi *within-case*, Yin propone alcune linee guida di particolare rilevanza per le ricerche in ambito gestionale. In primo luogo, raccomanda di separare con chiarezza la fase di raccolta delle evidenze empiriche, trascrizioni di interviste, documenti contabili, verbali e osservazioni, dalla fase di scrittura interpretativa, evitando di costruire narrative autonome per ciascuna fonte. Il materiale dovrebbe essere invece organizzato attorno a temi sostantivi, quali la progettazione del sistema di controllo, i ruoli e le identità del *controller*, l'uso effettivo degli indicatori di *performance* o le dinamiche del processo di *budgeting*. In secondo luogo, l'autore suggerisce di concentrare l'attenzione sugli eventi significativi, ad esempio l'introduzione di un nuovo sistema di *reporting*, una revisione dei meccanismi di incentivazione o un conflitto tra *controller* e *line management*, piuttosto che procedere a una codifica indifferenziata di tutte le informazioni disponibili.

Sul piano dell'analisi *cross-case*, Yin distingue tra il *case-survey*, che prevede la codifica sistematica di fattori rilevati in un ampio numero di casi per consentire elaborazioni quantitative, e il *case-comparison*, in cui le spiegazioni elaborate a partire da un singolo caso vengono progressivamente

⁵⁵R.K. Yin, *Case Study Research and Applications: Design and Methods*, (6ª ed.). SAGE Publications, 2018.

⁵⁶M.B. Miles, *Qualitative data as an attractive nuisance: The problem of analysis. Administrative Science Quarterly*, 24(4), 590-601, 1979.

confrontate, raffinate o integrate alla luce delle evidenze di altri contesti organizzativi. Quest'ultimo approccio risulta particolarmente promettente per generare teoria a partire da sequenze di studi, analogamente alla logica della replica negli esperimenti scientifici. Nel dominio del controllo di gestione, tale logica permette, ad esempio, di individuare schemi ricorrenti nella transizione del *controller* dal ruolo di *bean counter*, mero raccoglitore e custode di dati contabili, a quello di *business partner* strategico, oppure di analizzare le modalità con cui differenti configurazioni di sistemi di controllo determinano comportamenti opportunistici quali il *gaming*, lo *slack* budgetario o la miopia manageriale.

Un principio metodologico trasversale a tutte le forme di studio di caso è infine il mantenimento di una catena di evidenze, la cosiddetta *chain of evidence*, che colleghi in modo tracciabile i dati di base alle inferenze sui meccanismi comportamentali e alle conclusioni teoriche e pratiche. È questo il presupposto che distingue uno studio di caso scientificamente fondato da un semplice resoconto aneddotico e che ne garantisce la validità interna.

4.1.2. Criteri di selezione e impostazione del caso

La scelta di ricorrere a un caso singolo piuttosto che a uno studio comparativo multisito risponde a precisi criteri metodologici. Il caso di Effe.C.Emme. presenta le caratteristiche del caso rivelatorio: consente l'osservazione di fenomeni, tra cui la costruzione del costo industriale in un'impresa tessile integrata, il ruolo del *controller* di stabilimento come intermediario tra funzione commerciale e funzione produttiva e la gestione del cambiamento di *mix* produttivo con le sue ripercussioni sui margini, che raramente sono accessibili alla ricerca esterna con il medesimo livello di dettaglio. La disponibilità di documentazione interna, dati gestionali e accesso diretto ai processi decisionali ha inoltre permesso di costruire quella catena di evidenze richiesta dal rigore metodologico di Yin.

Ciò che rende questo caso particolarmente significativo rispetto agli obiettivi dell'elaborato, tuttavia, non è soltanto la sua accessibilità empirica. È il fatto che Effe.C.Emme. rappresenta un terreno di verifica ideale per interrogarsi su quanto la teoria del controllo di gestione, elaborata prevalentemente in contesti anglosassoni e su modelli di impresa di grandi dimensioni⁵⁷, riesca effettivamente a descrivere, e ancor meno a guidare, le scelte operative di una PMI manifatturiera italiana inserita in una filiera complessa e in rapida trasformazione. Come si vedrà nelle sezioni successive, la realtà aziendale restituisce un quadro in cui gli strumenti teorici sono presenti, ma spesso adattati, semplificati o parzialmente disattesi, non per ignoranza dei principi, bensì per rispondere a vincoli concreti di tempo, risorse e struttura organizzativa che la letteratura tende a sottostimare o a non considerare.

⁵⁷R.S. Kaplan, H.T. Johnson, "Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting", Harvard Business School Press, 1987.

Con riferimento alla questione della riservatezza, conformemente alle prassi consolidate della ricerca qualitativa in economia aziendale, la denominazione dell'impresa è stata sostituita con un *alias* e i dati economici riportati sono stati modificati in modo da preservare la rappresentatività delle strutture di costo senza esporre informazioni sensibili di natura commerciale o industriale. Tale scelta non compromette la validità analitica del caso, poiché l'oggetto di indagine non è la *performance* economica assoluta dell'impresa, bensì la logica di funzionamento del suo sistema di controllo di gestione e le implicazioni manageriali che ne derivano.

4.2. Il settore tessile italiano: contesto e dinamiche competitive

Il settore tessile in cui Effe.C.Emme. opera non costituisce uno sfondo neutro, ma una variabile strutturale che condiziona profondamente le scelte di controllo di gestione adottabili, i margini ottenibili e la stessa architettura dei sistemi informativi aziendali. Comprendere il contesto competitivo è pertanto un prerequisito per valutare con rigore le soluzioni gestionali descritte nelle sezioni successive.

4.2.1. Evoluzione del mercato e pressioni strutturali

Il comparto tessile e abbigliamento italiano rappresenta uno dei pilastri tradizionali del sistema manifatturiero nazionale. Secondo i dati elaborati dal Centro Studi di Confindustria Moda⁵⁸, il fatturato complessivo del settore aveva raggiunto quasi 65 miliardi di euro nel 2023, segnando una crescita del 3% rispetto all'anno precedente e confermando una netta ripresa rispetto al periodo pre-Covid, quando il 2019 si era chiuso con un fatturato di 56 miliardi. Tale dato, tuttavia, ha segnato l'inizio di una fase di contrazione: il fatturato 2024 è stato stimato da Confindustria Moda in 59,8 miliardi di euro, in calo del 6,1% rispetto al 2023, con ricadute particolarmente pesanti sui segmenti produttivi di fascia media, ovvero proprio quella fascia in cui si colloca Effe.C.Emme.

Le cause di questa flessione sono molteplici e di natura strutturale. Il rallentamento è attribuibile a una combinazione di fattori macroeconomici, tra cui l'inflazione persistente, il calo della domanda in mercati chiave come la Cina e l'aumento dei costi di produzione, in un quadro geopolitico frammentato caratterizzato da crescenti tensioni in diverse aree del mondo. A ciò si aggiunge una pressione competitiva di lungo periodo esercitata dai Paesi a basso costo di manodopera, in particolare Turchia, Pakistan e Bangladesh, che hanno progressivamente eroso le quote di mercato dei produttori europei nei segmenti di volume. Nel primo semestre 2024⁵⁹, tre aziende su quattro del tessile-moda *made in*

⁵⁸“Analisi congiunturale del settore Tessile-Abbigliamento 2024”, Confindustria Moda, Centro Studi, Milano, 2025.

⁵⁹“Indagine congiunturale primo semestre 2024”, Sistema Moda Italia, Milano, 2024.

Italy hanno registrato un calo del fatturato rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, con una quota significativa che ha denunciato riduzioni superiori al 20%.

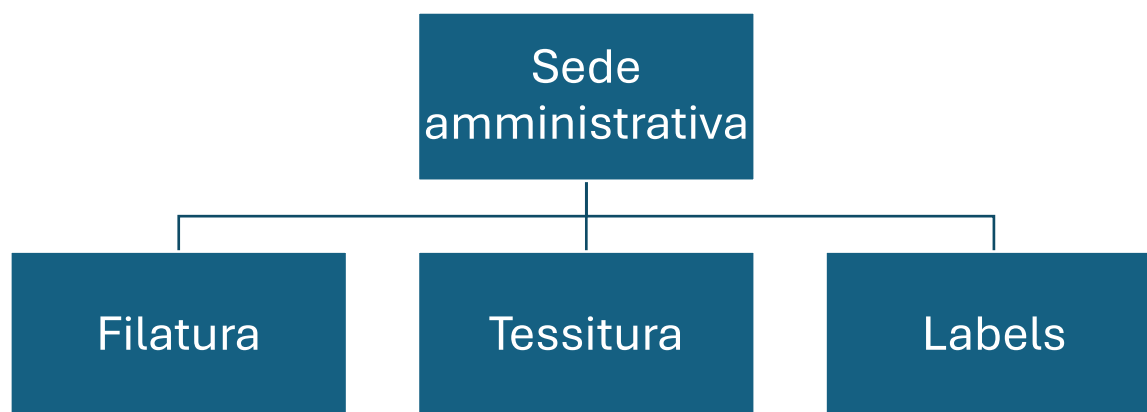
Questo scenario impone alle imprese manifatturiere italiane una scelta strategica non più rinviabile: abbandonare la competizione sul prezzo, insostenibile rispetto ai *competitor* extraeuropei, e concentrarsi sulla qualità del processo produttivo, sulla tracciabilità della filiera e sul valore aggiunto delle lavorazioni. È in questo contesto che il controllo di gestione assume un ruolo non più accessorio ma centrale: senza una costruzione rigorosa del costo industriale e senza un monitoraggio continuo dei margini per singolo articolo, la distinzione tra un prodotto redditizio e uno in perdita diventa, nella migliore delle ipotesi, una stima approssimativa.

4.2.2. La filiera integrata e il modello di gruppo

Il modello produttivo di Effe.C.Emme. si inserisce all'interno di una logica di integrazione verticale della filiera, che rappresenta sia un punto di forza competitivo sia una fonte di complessità gestionale non trascurabile.

Il gruppo di cui Effe.C.Emme. fa parte controlla l'intera catena produttiva, dalla filatura del cotone fino al tessuto finito pronto per le lavorazioni di taglio in capo. La consociata di filatura produce il tessuto greggio, ottenuto dall'intreccio di trama e ordito, che viene poi ceduto a Effe.C.Emme. per le fasi di finissaggio, ovvero l'insieme dei processi di nobilitazione che trasformano il greggio in un tessuto finito commercializzabile. Il cliente finale del gruppo è il confezionista, che acquista il tessuto per realizzare il capo destinato al consumatore.

Figura 12 – Suddivisione del gruppo di Effe.C.Emme.



Fonte: report interni dell'azienda, Effe.C.Emme

Questa struttura integrata offre al gruppo un vantaggio competitivo rilevante in termini di tracciabilità e certificazione dell'origine del prodotto, sempre più valorizzata dal mercato. Al tempo stesso, tuttavia, essa genera una complessità informativa che i modelli teorici di controllo di gestione tendono a semplificare eccessivamente: il prezzo di trasferimento tra consociata e Effe.C.Emme., la ripartizione dei costi fissi condivisi tra le diverse entità del gruppo e la programmazione coordinata della produzione richiedono soluzioni gestionali che difficilmente trovano un corrispettivo diretto nei manuali accademici, pensati prevalentemente per imprese monoprodotto o con strutture organizzative pienamente autonome.

4.2.3. Le certificazioni di sostenibilità nella filiera del cotone

Un elemento di crescente rilevanza competitiva nel settore tessile è la certificazione dell'origine e della sostenibilità delle fibre utilizzate. La pressione dei consumatori finali e, a cascata, dei confezionisti loro clienti, ha reso le certificazioni di filiera uno strumento non più facoltativo ma sostanzialmente necessario per accedere a determinati segmenti di mercato.

Le principali certificazioni presenti nella filiera del cotone con cui Effe.C.Emme. si confronta sono la *GOTS*, che attesta l'origine biologica delle fibre e copre criteri ambientali e sociali lungo l'intera filiera; l'*OCS*, che garantisce la tracciabilità del contenuto biologico nel prodotto tessile; e la *CmiA*, *standard* internazionale per il cotone sostenibile di provenienza africana.

Dal punto di vista del controllo di gestione, le certificazioni non sono solo uno strumento di *marketing* o di responsabilità sociale: comportano costi di conformità, vincoli nella programmazione della produzione e obblighi di tracciabilità che incidono direttamente sulla struttura del costo industriale. Questa dimensione, spesso assente o marginale nella trattazione teorica dei sistemi di controllo, rappresenta invece nella realtà operativa di Effe.C.Emme. una variabile con cui il *controller* deve confrontarsi concretamente nella costruzione dei prezzi di vendita.

La complessità del sistema certificativo descritto nel paragrafo precedente ha imposto a Effe.C.Emme. una risposta organizzativa strutturata, che va ben oltre la mera adeguatezza documentale. La gestione delle certificazioni di acquisto, che riguardano la tracciabilità delle fibre dall'origine fino al tessuto finito, richiede competenze specifiche di tipo tecnico-normativo e un presidio continuativo sui processi di *audit*, rendicontazione e aggiornamento degli *standard* internazionali, attività che non possono essere assorbite in modo efficiente dai reparti commerciali o produttivi già esistenti. In risposta a questa esigenza, il gruppo ha istituito un ufficio dedicato, composto da figure professionali specializzate, con il mandato di coordinare l'intero perimetro della sostenibilità aziendale: dalla qualificazione degli approvvigionamenti di materia prima, governata dalle certificazioni fino alla

conformità dei processi industriali interni agli *standard* ambientali progressivamente più stringenti imposti dalla normativa europea e dai *buyer* internazionali.

La scelta di accorpare in un unico presidio la gestione delle certificazioni di prodotto e la sostenibilità del processo produttivo riflette una visione integrata della *sustainability* che la letteratura manageriale più recente ha definito come approccio *end-to-end*: non è sufficiente garantire la tracciabilità delle fibre in ingresso se il ciclo di finissaggio genera esternalità ambientali non presidiate. In questo senso, il perimetro di responsabilità dell'ufficio si estende dalla dimensione *upstream*, relativa all'origine certificata delle materie prime, alla dimensione *downstream*, relativa agli scarti e agli effluenti del processo produttivo, configurando una struttura di *governance* della sostenibilità coerente con i principi della Direttiva europea sul rendiconto di sostenibilità delle imprese, nota come *CSRD* (*Corporate Sustainability Reporting Directive*, 2022/2464/UE), che estende progressivamente l'obbligo di rendicontazione non finanziaria a un numero crescente di imprese del tessuto industriale europeo.

Nell'ambito del processo di finissaggio tessile, la principale criticità ambientale di tipo industriale è rappresentata dal consumo e dallo scarico di acqua. Le fasi di lavaggio, termofissaggio e tintura costituiscono il ciclo di lavorazione del tessuto greggio richiedono volumi idrici significativi e producono acque reflue che incorporano residui di coloranti, tensioattivi, agenti chimici di fissaggio e finissaggio. Il comparto tessile è riconosciuto dalla letteratura di *industrial ecology* come uno dei settori manifatturieri a più alta intensità idrica⁶⁰ con implicazioni dirette in termini di impatto ambientale locale e di conformità ai limiti di legge sugli scarichi industriali. Effe.C.Emme. dispone da molti anni di un impianto di depurazione interno delle acque reflue, che costituisce un investimento infrastrutturale significativo e un presidio essenziale per la conformità alle normative ambientali vigenti. Tale impianto, concepito in origine come strumento di *compliance* rispetto ai limiti imposti dalla normativa italiana sugli scarichi idrici, acquista oggi una valenza strategica ulteriore: in un contesto in cui l'attenzione dei clienti, dei *brand* committenti e delle autorità di controllo verso la sostenibilità del processo produttivo è in costante crescita, la capacità di documentare e migliorare il proprio profilo di impatto idrico rappresenta un elemento di differenziazione competitiva e un prerequisito per l'accesso a determinati segmenti di mercato e a specifiche certificazioni di processo, quali la *OEKO-TEX® STeP* (*Sustainable Textile Production*)⁶¹, che attestano non soltanto la sicurezza del prodotto finito ma la sostenibilità dell'intero ciclo industriale che lo ha generato.

⁶⁰K. Fletcher, “*Sustainable Fashion and Textiles: Design Journeys*”, Earthscan, London, 2008

⁶¹“*CSRD — Corporate Sustainability Reporting Directive*”, Commissione europea, *Direttiva 2022/2464/UE*, 2022

4.3. Profilo aziendale: Effe.C.Emme

Prima di analizzare il sistema di controllo di gestione adottato, è necessario restituire un profilo sufficientemente articolato dell'impresa oggetto di studio. La comprensione delle scelte gestionali non può prescindere dalla storia dell'azienda, dalla sua struttura organizzativa e dal posizionamento che essa ha costruito nel mercato nel corso di quasi centocinquant'anni di attività. È in questo profilo, come si vedrà, che emergono già alcune delle tensioni tra modello teorico e realtà operativa che attraversano l'intero capitolo.

4.3.1. Storia e trasformazioni strategiche

Effe.C.Emme. affonda le proprie radici nel 1875, quando una famiglia imprenditoriale di origine austriaca decise di insediare nell'attuale sede produttiva, situata in un comune del Nord-Est italiano, uno stabilimento specializzato nel finissaggio del tessuto di cotone. La scelta localizzativa non fu casuale: il territorio del Nord-Est rappresentava già allora uno dei poli manifatturieri più dinamici d'Europa, caratterizzato da una fitta rete di piccole e medie imprese specializzate, da una tradizione artigianale secolare nel trattamento delle fibre tessili e da infrastrutture idrauliche che rendevano possibile l'approvvigionamento di acqua in quantità industriale, risorsa indispensabile per i processi di finissaggio. Nel corso del Novecento, l'azienda attraversò diverse fasi di trasformazione, sia sul piano della proprietà sia su quello della struttura produttiva. Le due guerre mondiali, le crisi economiche degli anni Trenta e il successivo boom industriale del dopoguerra incisero profondamente sulle strategie aziendali, imponendo adattamenti continui agli assetti organizzativi e ai modelli di business. L'impresa riuscì tuttavia a preservare la propria identità specialistica nel finissaggio, resistendo alle pressioni verso una diversificazione produttiva che in quegli anni coinvolse molti *competitors* del settore.

La svolta strutturale più significativa fu l'integrazione verticale della filiera, realizzata progressivamente attraverso l'acquisizione e lo sviluppo di partecipazioni in imprese complementari, fino alla costituzione del gruppo attuale, che controlla l'intera catena produttiva dalla filatura del cotone greggio al tessuto finito. Questa scelta strategica, coerente con i modelli di integrazione verticale ampiamente discussi dalla letteratura manageriale, ha nella realtà di Effe.C.Emme. una motivazione ulteriore rispetto alla mera riduzione dei costi di transazione teorizzata da Williamson⁶²: garantire il controllo della qualità delle materie prime e la tracciabilità dell'intera filiera, elementi divenuti nel tempo prerequisiti commerciali irrinunciabili per accedere ai segmenti di mercato più esigenti.

⁶²O.E. Williamson, "The Economic Institutions of Capitalism", Free Press, New York, 1985.

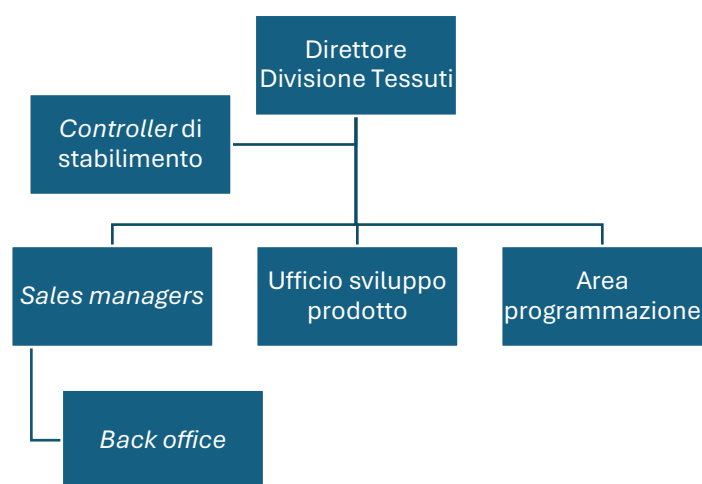
4.3.2. Struttura del gruppo e assetto organizzativo

L'assetto organizzativo di Effe.C.Emme. riflette la duplice natura dell'impresa: da un lato una realtà produttiva con logiche tipicamente industriali, dall'altro una divisione commerciale orientata al mercato e alla gestione delle relazioni con i confezionisti clienti. Questa compresenza di anime diverse all'interno della medesima struttura aziendale è una delle caratteristiche che rendono il caso particolarmente interessante dal punto di vista del controllo di gestione, poiché impone al sistema informativo di soddisfare esigenze conoscitive profondamente eterogenee.

A livello di gruppo, come illustrato precedentemente nella Figura 9, l'amministrazione centrale esercita le funzioni di indirizzo strategico, coordinamento finanziario e controllo di gestione consolidato, sovrintendendo alle tre entità operative, filatura, tessitura e *labels*, ciascuna dotata di propria autonomia gestionale nella conduzione delle attività correnti.

All'interno di Effe.C.Emme., la struttura si articola in una divisione commerciale e in un reparto produttivo di stabilimento, tra loro distinti sia funzionalmente sia gerarchicamente.

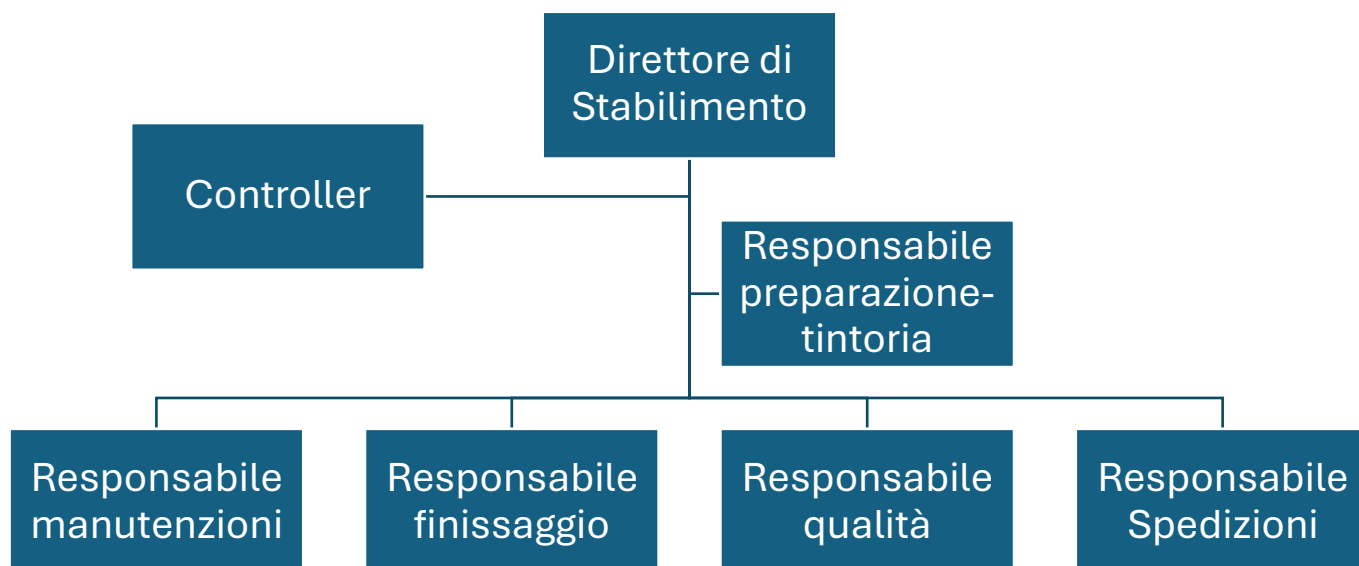
Figura 13 – Organigramma divisione tessuti di Effe.C.Emme.



Fonte: manuali interni d'azienda

La divisione commerciale presidia i rapporti con la clientela, la definizione dei listini, la gestione degli ordini e la programmazione delle collezioni stagionali. È questa la funzione che dialoga con il mercato e che traduce le esigenze dei confezionisti in specifiche di prodotto, determinando di fatto il mix produttivo che lo stabilimento dovrà poi eseguire.

Figura 14 – Organigramma di stabilimento di Effe.C.Emme.



Fonte: manuali interni d'azienda

Il reparto produttivo, organizzato per reparti operativi corrispondenti alle diverse fasi del finissaggio, risponde invece a logiche di efficienza industriale: saturazione degli impianti, ottimizzazione dei tempi di lavorazione, gestione dei costi variabili legati ai consumi di acqua, energia e prodotti chimici. Il *controller* di stabilimento si colloca esattamente nel punto di giunzione tra questi due mondi, con il compito di tradurre le scelte commerciali in valutazioni economiche e di restituire alla direzione informazioni utili a orientare tanto la politica di prezzo quanto la pianificazione produttiva. Questa posizione di intermediazione, come si vedrà nel paragrafo 4.4, è al tempo stesso il punto di forza e la principale fonte di tensione del sistema di controllo adottato.

4.3.3. Posizionamento competitivo e dinamiche recenti di mercato

Il posizionamento strategico di Effe.C.Emme. si definisce attorno a una combinazione specifica di caratteristiche produttive che non corrisponde né al modello dell'alta moda né a quello della produzione di massa a basso costo. Il vero punto di forza dell'azienda è la capacità di gestire grandi volumi di produzione industriale mantenendo al contempo un livello qualitativo tipicamente italiano, superiore a quello dei produttori turchi, pakistani o bangladesi con i quali compete indirettamente sul mercato globale. A questa capacità di scala si affianca una flessibilità parziale nell'assecondare le esigenze dei confezionisti clienti: Effe.C.Emme. non è un laboratorio artigianale in grado di

rispondere a qualsiasi specifica in tempi brevissimi, ma è in grado di personalizzare il ciclo di finissaggio entro i margini consentiti dalla struttura industriale degli impianti.

Il rovescio di questo modello sono i tempi lunghi, conseguenza diretta della logica della produzione a volumi: i listini concordati con un anno di anticipo e gli ordini acquisiti sei mesi prima della produzione non sono una disfunzione gestionale ma una caratteristica strutturale di un sistema pensato per ottimizzare l'utilizzo degli impianti su grandi lotti. L'alta moda e il lusso richiedono velocità di risposta e piccoli volumi su misura, e per questo si rivolgono a fornitori di finissaggio con un modello produttivo completamente diverso. Effe.C.Emme. serve un segmento diverso, quello dei confezionisti che producono in volumi significativi e cercano qualità italiana a condizioni industriali, e ha costruito la propria organizzazione in funzione di questa scelta. La rinuncia alla velocità è consapevole: è il prezzo di un modello che regge sui grandi numeri e sulla qualità di processo, non sulla reattività.

Questa collocazione di mercato implica tuttavia che i prezzi di vendita siano in larga misura imposti dall'esterno piuttosto che determinati internamente. I confezionisti, stretti tra la concorrenza dei produttori asiatici a basso costo e i margini compressi del mercato finale, trasferiscono la pressione sui fornitori di finissaggio attraverso condizioni contrattuali negoziate con largo anticipo. Effe.C.Emme. si differenzia sulla qualità per mantenere il proprio posizionamento e giustificare un premium rispetto ai competitor extraeuropei, ma non per sottrarsi alla logica del prezzo imposto dal mercato globale: la qualità italiana è una condizione di accesso al segmento, non una via di fuga dalla pressione competitiva sui costi. È in questa tensione strutturale tra qualità del processo e rigidità dei prezzi concordati che risiede una delle sfide gestionali più rilevanti per il sistema di controllo di Effe.C.Emme., la quale impone al *controller* di costruire riferimenti di costo affidabili prima ancora che i listini vengano fissati, trasformando il controllo di gestione da strumento consuntivo a strumento di orientamento preventivo delle decisioni commerciali.

Il contesto competitivo recente ha ulteriormente inasprito queste dinamiche. Come illustrato nel paragrafo 4.2.1, la contrazione del mercato tessile italiano nel biennio 2023-2024 ha colpito in modo particolare i segmenti di volume, con una riduzione significativa degli ordini da parte dei confezionisti clienti. Il cambiamento del mix produttivo che ne è conseguito, con una progressiva riduzione delle lavorazioni *standard* ad alto volume e un aumento delle commesse più piccole e differenziate, ha inciso direttamente sulla struttura del costo industriale: i grandi lotti consentono di diluire i costi fissi su quantità elevate di metri lavorati, mentre i lotti ridotti ne aumentano l'incidenza unitaria senza che i prezzi di vendita, già concordati in anticipo, possano essere adeguati di conseguenza. È questo il meccanismo attraverso cui le variazioni del mix produttivo si traducono in variazioni dei margini, e che rende indispensabile la conoscenza puntuale del costo industriale per fase.

4.4. Il sistema di controllo di gestione di Effe.C.Emme.

L'analisi del sistema di controllo di gestione di Effe.C.Emme. costituisce il nucleo centrale del presente caso studio ed è il luogo in cui il confronto tra teoria e pratica si fa più stringente e, per certi versi, più scomodo. I modelli accademici descrivono sistemi di controllo articolati, con ruoli distinti, strumenti formalizzati, cicli di pianificazione strutturati e processi di rendicontazione che seguono tempistiche predefinite. La realtà di Effe.C.Emme. restituisce un quadro più sfumato e adattivo, nel quale le medesime funzioni sono presidiate con strumenti più semplici, da figure che cumulano responsabilità eterogenee, in un contesto organizzativo in cui la flessibilità relazionale e la competenza individuale suppliscono spesso alla mancanza di procedure formalizzate e di sistemi informativi integrati. Come si cercherà di argomentare nelle pagine che seguono, non si tratta di un'imperfezione da correggere, ma di una risposta razionale ai vincoli strutturali di un'impresa manifatturiera di medie dimensioni che opera in un settore ad elevata variabilità della domanda.

4.4.1. Architettura del controllo: struttura, ruoli e responsabilità

Il sistema di controllo di gestione del gruppo in cui Effe.C.Emme. è inserita si articola su due livelli distinti, tra loro collegati ma caratterizzati da funzioni, strumenti e orizzonti temporali differenti. Il primo è quello del controllo di gruppo, collocato presso la sede amministrativa centrale, dove operano il CFO e la funzione di controllo di gestione consolidato. A questo livello il fuoco è sulla performance economico-finanziaria complessiva del gruppo, sull'allocazione delle risorse tra le diverse entità operative, sul monitoraggio degli obiettivi strategici di medio periodo e sulla predisposizione delle informazioni necessarie ai rapporti con istituti di credito, revisori e altri interlocutori esterni. Gli strumenti utilizzati sono prevalentemente di natura contabile e finanziaria: budget annuali articolati per centro di responsabilità, report mensili di andamento economico, analisi degli scostamenti rispetto ai piani approvati e proiezioni di chiusura infrannuali. Il secondo livello è quello del controllo di stabilimento, incarnato dalla figura del *controller* di stabilimento di Effe.C.Emme., il quale opera con un orizzonte più operativo e con strumenti orientati alla gestione del costo industriale, alla valorizzazione delle fasi produttive e al supporto informativo della funzione commerciale. È questo il livello che interessa più direttamente l'analisi del presente caso, poiché è qui che si materializzano le scelte di imputazione dei costi, di costruzione delle distinte di costo per articolo e di monitoraggio delle efficienze produttive.

La teoria del controllo di gestione tende a rappresentare questa architettura come un sistema gerarchico coerente, nel quale i due livelli si alimentano reciprocamente attraverso flussi informativi strutturati, tempistiche definite e un linguaggio comune garantito da sistemi informativi integrati. La

funzione prevalente immaginata dalla letteratura è di natura consuntiva: misurare gli scostamenti rispetto ai piani, rendicontare i risultati, orientare le correzioni. La realtà di Effe.C.Emme. impone tuttavia una prospettiva sensibilmente diversa. Poiché i listini vengono concordati con i clienti con circa dodici mesi di anticipo rispetto alla consegna e gli ordini vengono acquisiti con sei mesi di anticipo rispetto alla produzione, il sistema di controllo non può essere principalmente orientato alla misurazione di ciò che è accaduto: deve essere soprattutto uno strumento di orientamento preventivo. Il valore operativo del costo industriale non risiede tanto nel consuntivo a fine periodo quanto nella capacità di fornire alla direzione commerciale, prima che i listini vengano fissati, un riferimento affidabile su quanto costa produrre ciascun finissaggio. Gli aggiustamenti a consuntivo esistono, ma inseguono impegni già contrattualizzati e margini già definiti, e arrivano sempre in ritardo rispetto alla realtà che dovrebbero governare. Questa natura preventiva del controllo in Effe.C.Emme. è uno degli elementi di maggiore distanza rispetto al modello teorico *standard*, e costituisce la ragione profonda per cui la costruzione e il mantenimento di un sistema di costi industriali aggiornato e dettagliato non è un esercizio metodologico ma una necessità operativa concreta.

Un ulteriore elemento di distanza rispetto al modello teorico riguarda sia la dotazione tecnologica sia la qualità del raccordo tra i due livelli di controllo. La letteratura più recente promuove l'adozione di sistemi ERP integrati, nei quali i dati di produzione, logistica, vendita e amministrazione confluiscono in un'unica base dati che consente elaborazioni in tempo reale e riduce il rischio di disallineamenti informativi. Effe.C.Emme., come la grande maggioranza delle PMI manifatturiere italiane, gestisce il controllo di gestione di stabilimento prevalentemente attraverso fogli di calcolo strutturati, costruiti nel tempo dal *controller* sulla base delle esigenze specifiche dell'azienda e continuamente aggiornati per incorporare le variazioni del processo produttivo. Questo approccio sacrifica l'integrazione automatica dei dati ma garantisce una flessibilità e una personalizzazione che i sistemi ERP *standard* faticano a offrire in contesti produttivi ad elevata variabilità come quello del finissaggio tessile. Il raccordo tra controllo di gruppo e controllo di stabilimento dipende poi in misura significativa dalle relazioni interpersonali tra il *controller* di stabilimento e il CFO di gruppo, dalla frequenza e dalla qualità della comunicazione informale tra i due livelli e dalla capacità del *controller* di tradurre i dati operativi in un formato comprensibile e utilizzabile a livello strategico. Questa dipendenza dalla dimensione relazionale introduce un elemento di variabilità nella qualità e nella tempestività delle informazioni disponibili ai diversi livelli decisionali, che nessun manuale di controllo di gestione considera esplicitamente ma che chiunque abbia operato all'interno di un'organizzazione reale riconosce immediatamente.

4.4.2. Il ruolo del *controller* di stabilimento

La figura del *controller* di stabilimento rappresenta, nell'economia organizzativa di Effe.C.Emme., il punto di sintesi di funzioni che la letteratura manageriale tende a distinguere con nettezza e a collocare su livelli gerarchici differenti. Per comprendere questa sintesi è utile richiamare il dibattito accademico sul ruolo del *controller*, che ha conosciuto negli ultimi decenni una significativa evoluzione.

I *framework* individuano due archeotipi del ruolo del *controller*: il *bean counter*, ovvero il custode dei dati contabili, orientato alla correttezza formale delle rilevazioni, alla chiusura puntuale dei periodi contabili e alla produzione di *report* storici destinati principalmente alla funzione amministrativa e alla direzione generale, e il *business partner*, figura proattiva che partecipa attivamente ai processi decisionali aziendali, interpreta i dati economici alla luce delle dinamiche di mercato e di settore e orienta le scelte operative e strategiche del *management* con analisi prospettiche e valutazioni di scenario. La tendenza evolutiva descritta dalla letteratura più recente, sostenuta da numerose ricerche empiriche condotte prevalentemente in contesti anglosassoni e nordeuropei, va nella direzione di una progressiva affermazione del secondo modello, con un *controller* sempre più integrato nel processo decisionale e sempre meno confinato alla produzione di dati storici.

Questa traiettoria evolutiva è reale e documentata. Ciò che i *framework* tendono tuttavia a sottovalutare sono le condizioni abilitanti che rendono possibile questa transizione: dimensioni aziendali sufficienti a separare le funzioni di rilevazione da quelle di analisi, sistemi informativi in grado di automatizzare la raccolta dei dati liberando il *controller* dal lavoro di inserimento manuale, una cultura manageriale che riconosce e valorizza il contributo analitico della funzione di controllo e una direzione disposta a condividere le informazioni necessarie per svolgere un ruolo di vera consulenza interna. In assenza di queste condizioni, la transizione dal *bean counter* al *business partner* rimane un obiettivo teorico più che una realtà operativa.

Il *controller* di stabilimento di Effe.C.Emme. si muove in un contesto in cui queste condizioni abilitanti sono solo parzialmente presenti. Il *controller* presidia contemporaneamente la funzione di rilevazione, con la costruzione e l'aggiornamento delle distinte di costo per ciascun articolo e per ciascuna fase di finissaggio, la funzione di analisi, con il monitoraggio degli scostamenti tra costi *standard* e costi consuntivi e l'interpretazione delle cause delle varianze, e la funzione di supporto decisionale, con la fornitura di informazioni alla direzione commerciale per la definizione dei prezzi di vendita e la valutazione della sostenibilità economica degli ordini. A queste si aggiungono, nella pratica quotidiana, compiti di natura più amministrativa e operativa che la struttura ridotta dell'ufficio rende inevitabili. Ne deriva un profilo professionale ibrido, che non corrisponde pienamente né all'archetipo

del *bean counter* né a quello del *business partner*, ma che esercita entrambe le funzioni con gradi variabili di profondità a seconda delle priorità contingenti e delle pressioni operative del momento. È precisamente questa ibridità che consente al *controller* di svolgere la sua funzione più strategicamente rilevante in Effe.C.Emme.: quella di nodo di raccordo tra due logiche aziendali strutturalmente diverse e potenzialmente in tensione, ovvero la logica della divisione commerciale, orientata al mercato e alla soddisfazione del cliente, e quella del reparto produttivo, orientata all'efficienza dei processi e alla minimizzazione dei costi industriali. La vicinanza al processo produttivo e la gestione diretta dei dati di costo gli consentono di sviluppare una conoscenza operativa del processo di finissaggio che un *controller* puramente strategico difficilmente raggiungerebbe con la medesima profondità. Questa conoscenza contestuale è un patrimonio informale di grande valore, che tuttavia rimane in larga misura tacito e personale, non formalizzato in procedure o sistemi, e quindi vulnerabile in caso di cambiamento della persona che ricopre il ruolo.

In Effe.C.Emme., il flusso informativo tra la divisione commerciale e il reparto produttivo ha nel *controller* il nodo centrale e il traduttore tra i due linguaggi. Il processo non è tuttavia unidirezionale, né riducibile a una semplice subordinazione della funzione commerciale al mercato. Il *controller* fornisce alla direzione un indirizzo circa l'andamento dei margini della stagione in corso, elaborando, sulla base dell'evoluzione dei costi di produzione, il nuovo costo *standard* di ciascun finissaggio per la stagione per cui si sta predisponendo il listino, con un anticipo di circa dodici mesi rispetto alla consegna. È su questa base che la divisione commerciale decide, in sede di negoziazione con i confezionisti clienti, dove e in quale misura intervenire sul listino rispetto alla stagione precedente: la facoltà negoziale esiste, e la componente contrattuale del rapporto con il cliente rimane pienamente presidiata dalla funzione commerciale.

Questo margine di manovra è tuttavia strutturalmente limitato dalle condizioni del mercato globale. Aumenti significativi del listino non vengono assorbiti dai confezionisti clienti, esposti essi stessi alla concorrenza dei produttori a basso costo del terzo mondo, e sono generalmente visti con sfavore in una fase negoziale in cui il potere contrattuale pende a favore della domanda. Ne risulta un processo che non è di pura subordinazione passiva al prezzo di mercato, ma che agisce sempre con un ritardo strutturale: l'indirizzo del *controller* riflette l'andamento dei costi osservato nella stagione corrente o in quella appena conclusa, e su questa base il listino della stagione successiva viene negoziato. Quando i costi reali continuano a evolvere dopo che il listino è stato fissato, come accade tipicamente per l'energia e il costo del lavoro, l'aggiustamento non può che intervenire nel ciclo negoziale successivo. È un meccanismo di rincorsa permanente, non di assenza di reazione: la direzione commerciale

agisce, ma sempre sulla base di un'informazione di costo che fotografa il passato⁶³ per orientare un prezzo che si applicherà al futuro.

Questa dinamica di inseguimento permanente tra costi reali e prezzi predefiniti è uno degli elementi strutturali più critici della gestione economica di Effe.C.Emme., e rappresenta uno degli esempi più chiari di come il controllo di gestione in un'impresa manifatturiera operante in filiere globali si confronti con vincoli che la letteratura teorica tende a non considerare, pensata come essa è per contesti in cui il prezzo è almeno parzialmente governabile dall'impresa.

4.5. Il *budgeting*

Il processo di pianificazione di breve periodo, già inquadrato nel primo capitolo nella distinzione tra *Capital Budgeting* e *budgeting* operativo, trova in Effe.C.Emme. un'applicazione scandita da scadenze precise e da una pluralità di livelli, coerente con il modello classico di Anthony, per il quale il *budget* costituisce lo strumento cardine attraverso cui la pianificazione strategica si traduce in azione annuale.

Il processo di *budget* si avvia ogni anno attorno al mese di novembre, con la formulazione delle previsioni per l'esercizio successivo. Tale proiezione tiene conto di tutte le contestualità proprie dell'attività di Effe.C.Emme., con particolare riguardo, a livello produttivo, agli investimenti necessari per l'anno e alle manutenzioni straordinarie che, tendenzialmente, implicano fermi macchina, i quali possono comunque essere programmati con un certo anticipo.

Il *budget* operativo, una volta definito, non rimane statico per l'intero esercizio, essendo soggetto a due momenti di revisione formalizzata: il Pre Consuntivo 1 (PRC1), a marzo, e il Pre Consuntivo 2 (PRC2), a luglio, che permettono di aggiornare le previsioni iniziali alla luce dell'andamento effettivo dei primi mesi dell'anno.

Accanto al *budget* operativo vi è il *budget* delle vendite che viene elaborato con cadenza semestrale, in concomitanza con le stagioni di vendita proprie del comparto tessile, estivo ed invernale. Si tratta di un processo specifico, che individua quantità e cliente per ciascuna previsione, riflettendo così la struttura stessa della domanda nel settore, fondata su ordini acquisiti con largo anticipo rispetto alla consegna.

Questo *budget* in parte già comprensivo di accordi firmati con clienti e in parte previsionale, è necessario a livello di gruppo per poter programmare l'approvvigionamento dei filati e la seguente incorsatura sui telai per poter rispettare i tempi di consegna.

⁶³ Si veda il Cap. 3.1 "Misure di *performance*" del presente elaborato.

Oltre al *budget* annuale e a quello semestrale delle vendite, l'azienda predispone *budget* mensili, con la funzione di monitorare la parte contabile della gestione. Questi *budget* indagano, mese per mese, gli investimenti e le manutenzioni straordinarie effettivamente sostenuti nel periodo, sia a livello di ordine emesso che a livello di fatturazione effettiva ricevuta, per monitorare lo stato di avanzamento rispetto al *budget* e valutare nel corso d'anno l'eventuale necessità di reindirizzamenti di quote di *budget* da un progetto ad un altro.

Il sistema di *budgeting* appena descritto, per quanto strutturato e coerente con i canoni della pianificazione classica, si è trovato a confrontarsi con una realtà gestionale profondamente diversa da quella ipotizzata nelle proiezioni di novembre. La perdita di bilancio registrata nell'esercizio 2025, già richiamata nel paragrafo precedente, non si è arrestata alla chiusura dell'anno: i primi riscontri del 2026 confermano la persistenza dello scostamento negativo rispetto alle previsioni, segno che il sistema di *budget*, costruito su ipotesi di contesto ormai superate dal cambiamento repentino del *mix* di vendita e dalla perdita del cliente captive, necessita di una verifica puntuale. Le cause di tale scostamento sono state individuate principalmente nell'aumento imprevisto dei costi di trasporto e dell'energia e nell'aumento non seguito da un pari aumento del fatturato del costo del personale, interessato da un primo sostanziale adeguamento nel 2025 ⁶⁴, un secondo aumento, pari alla metà del precedente, nel 2026, e da un terzo aumento, di pari importo, previsto nel 2027. A queste si affiancano ulteriori cause, riconducibili alle penali che la società si accolla in caso di ritardo nella produzione rispetto alla data pattuita con il cliente: si tratta di costi estremamente elevati, interamente a carico dell'azienda, derivanti in particolare dal ricorso al trasporto via aerea per recuperare il ritardo e da sconti che alcuni clienti con forte potere contrattuale impongono, costi che non sono previsti nel calcolo della marginalità in quanto riconducibili a casi che, per quanto non del tutto isolati, non dovrebbero per loro natura presentarsi, e che pertanto erodono una marginalità già contenuta. Fino a giugno 2026, infatti, il calcolo della marginalità applicata al costo industriale è composta di due strati: il primo strato completa il costo industriale dei costi generali delineando il *full cost*, aggiungendo costi di trasporto sulle vendite, provvigioni e costi fissi di struttura quali il ribaltamento dei costi dell'amministrazione centrale di gruppo; il secondo strato a *standard* è guadagno puro. Tuttavia l'eventuale costo di trasporto aereo che l'azienda è costretta ad assorbire in caso di ritardo va ad erodere il secondo strato, mostrando i suoi effetti direttamente sul risultato di bilancio.

Una prima reazione impostata a livello direzionale è stata quella di aumentare la previsione dei costi nella prima fascia ricalcolando proprio i costi di trasporto dall'1% all'1,5% in conseguenza a questo

⁶⁴ www.fiscoetasse.com/new-rassegna-stampa/1836-ccnl-tessili-calzaturieri-confapi-il-rinnovo-2025.html per vedere le tabelle riepilogative di aumento contrattuale per il triennio 2025-2027.

aumento riscontrato. Ciò ripropone quanto costi reagire ad aumenti quando i listini vengono stilati con tanto anticipo.

Il conto economico di Effe.C.Emme classificato a costo del venduto, consente di ricostruire con chiarezza l'impatto di questi aumenti sul risultato di bilancio, e di attribuire a essi una parte della perdita registrata. L'altra componente della perdita, tuttavia, deve essere ricercata non nel conto economico complessivo, ma all'interno del costo industriale stesso, la cui costruzione presentava, come si vedrà, criticità proprie. È per questa ragione che è stata introdotta una revisione mensile del costo industriale, finalizzata a monitorare costantemente l'andamento dei costi effettivi e a verificarne la coerenza con le ipotesi di *budget*. Il paragrafo seguente illustra nel dettaglio come sia strutturato il costo industriale.

4.6. La costruzione del costo industriale

La costruzione del costo industriale rappresenta, nell'economia del presente caso studio, il momento in cui il lavoro del *controller* si traduce nel suo prodotto più tangibile e operativamente rilevante: un sistema di costi *standard* per fase e per articolo che consente alla direzione commerciale di prezzare i finissaggi, alla direzione generale di valutare la redditività del mix produttivo e all'azienda di alimentare il sistema gestionale AS400 con dati aggiornati e coerenti. L'analisi di come questo sistema è stato costruito offre uno degli spunti di riflessione più interessanti dell'intero elaborato, poiché mette in luce con chiarezza quanto la realtà operativa del controllo di gestione si discosti dalle rappresentazioni sistematizzate proposte dalla letteratura.

4.6.1. Il sistema dei centri di costo e la codifica delle lavorazioni

Il finissaggio del tessuto non è un processo unitario ma una combinazione variabile di fasi lavorative, ciascuna eseguita su un impianto specifico con tempi, consumi e costi propri. Un articolo di tessuto finito è il risultato di una sequenza di lavorazioni, la cosiddetta ricetta di finissaggio, che può includere fasi di preparazione, trattamento chimico, nobilitazione meccanica e confezione finale. La complessità del sistema di codifica degli articoli deriva direttamente da questa variabilità: non esiste un costo *standard* univoco per il finissaggio di un metro di tessuto, ma tanti costi quante sono le possibili combinazioni di fasi concatenabili.

In AS400, questa molteplicità si traduce in una struttura di codici articolo che associa a ogni base tessuto una pluralità di varianti di finissaggio, ciascuna identificata da un codice di stato finitura. Come illustrato nella Figura 15, il medesimo articolo base, ad esempio il 15820 denominato Linard New, può dar luogo a decine di varianti distinte, ciascuna con il proprio profilo di costo: dalla versione tintura *stretch* con candeggio cellulare e mercerizzo (FPC518), alla versione pigmento *stretch* con candeggio cellulare (FPD518), fino alle varianti con stampa digitale (FXS628, FXS828). Ogni codice

di stato finitura identifica una ricetta di lavorazione specifica e, per il tramite del sistema di valorizzazione descritto nel paragrafo successivo, un costo *standard* al metro altrettanto specifico.

Figura 15 – *Lista articoli con varianti di finissaggio in AS400*

Articolo	Disegn	StFini	Descrizione	Descrizione Estesa
15390	0000	SG0000	Linard	Linard -P
15390	0000	FTC512	Linard C512	Linard ptc str co-lyoc term
15390	0000	FPC971	Linard C971	Linard tin str co-lyoc term
15820	0000	SG0000	Linard New	Linard New -P
15820	0000	FTC512	Linard NewC512	Linard New ptc str bl.cel term
15820	0000	FPC518	Linard NewC518	Linard New tin str bl.cel merc
15820	0000	FPC941	Linard NewC941	Linard New tin str pentek no/l
15820	0000	FPC971	Linard NewC971	Linard New ottico str bl.cel
15820	0000	FPC971	Linard NewC971	Linard New tin str bl.cel term
15820	0000	FPD518	Linard NewD518	Linard New pigm str bl.cel mer
15820	0000	FPD608	Linard NewD608	Linard New pigm str bl.cel ter
15820	0000	FPG795	Linard NewG795	Linard New tin str mer25 enzim
15820	S20037	FXS628	Linard NewS628	Linard New tin str stamp dis.
15820	S20038	FXS628	Linard NewS628	Linard New tin str stamp dis.
15820	9999	FXS628	Linard NewS628	Linard New tin str stamp dis.
15820	S00037	FXS828	Linard NewS828	Linard New tin str ptk stampa
15820	S20037	FXS828	Linard NewS828	Linard New tin str ptk stampa
15820	9999	FXS828	Linard NewS828	Linard New tin str ptk stampa

Fonte: sistemi informativi aziendali, Effe.C.Emme.

Per gestire questa complessità, il sistema dei centri di costo di Effe.C.Emme. si articola in tre categorie funzionalmente distinte. I centri diretti, diciotto in totale, corrispondono agli impianti che intervengono direttamente sulle fasi lavorative: dall'avvolgimento greggio (1M04A01) al bruciapelo e sodaggio (1M04A02), dal Goller per lavaggio e mercerizzo (1M04A03) al Pad-Batch tintoriale (1M04A07-08-09), dalla Rameuse (1M04A10-12-13-14) alla Sanfor (1M04A21-22), fino alle diverse tipologie di smerigliatura e alle confezioni imballo pezza. I centri indiretti, nove, raccolgono i costi di supporto che non sono attribuibili a un singolo impianto: la cucina colori e il laboratorio tintoria, le centrali termica e idrica, la forza motrice, il depuratore, l'officina manutenzione e i costi per la sicurezza ai sensi del D.Lgs. 81/2008. I centri ausiliari, sei, comprendono le funzioni di supporto organizzativo quali la programmazione di stabilimento, la direzione, l'ufficio prodotto, i magazzini e la struttura generale. La logica di ribaltamento dei centri indiretti e ausiliari sui centri diretti adotta *driver* di allocazione differenziati in funzione della natura del costo: la centrale termica viene ribaltata in proporzione ai metri cubi di vapore consumati da ciascun impianto, la forza motrice in proporzione ai kilowattora assorbiti, il depuratore e la centrale idrica in proporzione alle fasi tintoriali, l'officina manutenzione secondo percentuali matematiche basate sul peso relativo delle manutenzioni ordinarie e straordinarie per ogni macchinario sul totale delle manutenzioni sostenute nell'anno, i

centri ausiliari in proporzione ai metri lavorati complessivi. I centri commerciali e amministrativi, ufficio commerciale Italia, ufficio commerciale estero, amministrazione e servizi generali, sono invece esclusi dalla costruzione del costo industriale in quanto costi di periodo non attribuibili al processo produttivo direttamente e attribuiti come mostrato nella tabella 2 successivamente.

Accanto alle lavorazioni interne, il ciclo produttivo di Effe.C.Emme. include una quota di lavorazioni esterne, affidate a terzisti specializzati per operazioni non disponibili internamente. Nell'esercizio 2025, l'incidenza delle lavorazioni esterne ammonta a circa 500 mila euro, pari al 5,1% dei costi diretti. Dal punto di vista del controllo, queste lavorazioni introducono una variabile ibrida tra fisso e variabile: sono sostenute solo in presenza degli ordini che le richiedono, ma i prezzi dei terzisti incorporano componenti di costo fisso che vengono trasferiti all'azienda committente attraverso il prezzo unitario. Il *controller* deve quindi monitorare non solo l'incidenza complessiva di questa voce, ma anche la sua dinamica in relazione al *mix* degli ordini, poiché un aumento delle lavorazioni specialistiche nel *mix* produttivo non si traduce automaticamente in un corrispondente miglioramento del margine, a meno che il prezzo di vendita del finissaggio non incorpori adeguatamente questa componente aggiuntiva, e ciò accade solo nei casi in cui vi sia una corretta comunicazione tra gli uffici competenti e il *controller* stesso in fase di definizione dei listini e del costo di finissaggio. Laddove questo *iter* non viene seguito correttamente, o non sono rispettati i minimi coi quali sono costruiti i costi della lavorazione, il delta di costo mostrato nella figura 16, come nei trasporti per ritardo, si applica direttamente alla marginalità che cala, anche sensibilmente.

Questo listino mostra quanto incida, sul ciclo di finissaggio, l'applicazione di una lavorazione esterna. Data la propria struttura industriale, Effe.C.Emme. pone, nelle proprie condizioni di vendita, una quantità minima per ordine di 1000 metri, e applica la medesima logica anche nella costruzione dei propri listini di vendita: per i finissaggi che prevedono una lavorazione esterna, sviluppati dall'ufficio prodotto, il costo preventivato è infatti quello della fascia con minimo di 1000 metri.

Quando questa soglia non viene rispettata, e la quantità ordinata scende sotto i 1000 metri, il listino del terzista non applica un incremento proporzionale del prezzo unitario, ma, come emerge dal listino stesso, una crescita di tipo esponenziale al diminuire della quantità: la componente fissa del prezzo del terzista si concentra su un numero di metri via via più ridotto, e il costo per metro si impenna in misura sensibile. Poiché il listino di vendita al cliente è costruito assumendo la fascia di costo riferita ai 500 metri, questo maggiore costo non trova alcuna contropartita nel prezzo già concordato e viene pertanto interamente assorbito da Effe.C.Emme., con un effetto sulla marginalità analogo, nella sua dinamica, a quello già descritto per il trasporto aereo straordinario nel paragrafo precedente.

Figura 16 – Esempio di listino per la lavorazione esterna di stampa

STAMPA A DISEGNO

1/3 colori

4/6 colori

7/9 colori

var. da mt. 50 a 149	€ forfait 290,00	€ forfait 320,00	€ forfait 350,00
var. da mt. 150 a 299	2,03	2,29	2,44
var. da mt. 300 a 499	1,84	2,10	2,26
var. da mt. 500 a 999	0,78	1,26	1,84
var. sup . a mt. 1000	0,78	1,26	1,45

STAMPA PLACCATO PIGMENTO

var. da mt. 50 a 149	€ forfait 320,00
var. da mt. 150 a 299	2,03
var. da mt. 300 a 499	1,84
var. da mt. 500 a 999	0,78
var. sup . a mt. 1000	0,78

Fonte: comunicazioni interne d'azienda

4.6.2. Il calcolo del costo al metro: metodologia e risultati

Il cuore del lavoro svolto per la costruzione del costo industriale risiede nel foglio denominato *costi AS*, che costituisce la traduzione operativa di tutto il lavoro di analisi e ribaltamento dei centri di costo. Per ciascuno dei centri di lavoro presenti in stabilimento, ogni singola lavorazione è stata esaminata individualmente, determinandone il costo *standard* al metro per ciascuna delle tre famiglie di tessuto: cotone, *stretch* e velluto.

La metodologia di calcolo parte dal costo orario del centro di lavoro, determinato sommando tutti i costi diretti e indiretti imputati al centro attraverso il processo di ribaltamento descritto.. Il costo al metro per una specifica lavorazione si ottiene dividendo il costo orario per la produttività della macchina, espressa in metri al minuto e corretta per il coefficiente di efficienza reale del centro. La produttività non è una costante ma varia in funzione della famiglia di tessuto: lo *stretch*, per la sua elasticità, richiede velocità di avanzamento diverse rispetto al cotone tradizionale, e il velluto, per la delicatezza del pelo, impone ulteriori adeguamenti. Ne consegue che il medesimo impianto, utilizzato per la medesima operazione, genera costi al metro differenti a seconda della famiglia di tessuto in lavorazione.

Figura 17 - Differenziazione del costo al metro per famiglia di tessuto: CdC 1M04A18 Mercerizzo

COSTI PER AS400			lavorazione		Costi fase al MT							Ripartizione per Categoria		
CDL	Descrizione CDL	Lavor.	Descrizione lavor.	COSTO MEDIO	Costo cotone	Costo stretch	Costo Velluto	mt/min COT	mt/min STRETCH	mt/min VELLUTO	media mt	% cotone	% stretch	% velluto
S0575	MERCERIZZO	007	LA.ME.PU.1.SPTC		0.16	0.18	0.20	49	44	40	44.3	90%	101%	111%
S0575	4A18	008	LA.ME.PU.1.BTIN		0.16	0.18	0.20	49	44	40	44.3	90%	101%	111%
S0575		009	LA.ME.PU.2.SPTC		0.16	0.18	0.20	49	44	40	44.3	90%	101%	111%
S0575		010	LA.ME.PU.2.PTC		0.16	0.18	0.20	49	44	40	44.3	90%	101%	111%
S0575		011	LA.PU.G.TIN		0.16	0.18	0.20	49	44	40	44.3	90%	101%	111%
S0575		018	PREP PAD-STEAM		0.16	0.18	0.19	48	44	40	44.0	92%	100%	110%
S0575		060	LAVAGG. SMERIGL		0.16	0.18	0.19	48	44	40	44.0	92%	100%	110%
S0575		064	LAVAGGIO		0.17	0.18	0.19	45	43	40	42.7	95%	99%	107%
S0575		065	AVV.SBOZZI/LIN		0.17	0.18	0.19	48	46	43	45.7	95%	99%	106%
S0575		068	LAV.D.SBOZZI/MA		0.16	0.17	0.21	65	60	50	58.3	90%	97%	117%
S0575		070	AVV.LAV.SBO.EL		0.17	0.18	0.19	48	45	43	45.3	94%	101%	105%
S0575		074	AVV.SBO.SP.VEL		0.16	0.17	0.20	48	45	40	44.3	92%	99%	111%
S0575		106	LA.ME.PU.25TINI		0.16	0.17	0.20	48	46	40	44.7	93%	97%	112%
S0575		107	CAN.GOLLER.PTC		0.16	0.17	0.20	48	45	40	44.3	92%	99%	111%
S0575		108	CAN.GOLLER.TIN		0.16	0.17	0.20	48	45	40	44.3	92%	99%	111%
S0575		130	LAV.NEUT.RE.ST	0,177	0.16	0.18	0.20	49	46	41	45.3	92%	99%	110%
S0580	CANO BENNINGER	064	LAVAGGIO		0.09	0.10	0.08	75	70	80	75.0	100%	107%	94%
S0580	4A17	068	LAV.D.SBOZZI/MA		0.09	0.10	0.08	75	70	80	75.0	100%	107%	94%

Fonte: report interni d'azienda

Le differenze che la figura 17 mostra, si replica per ciascuna delle circa 130 lavorazioni censite nei sistemi aziendali, coprendo l'intero spettro delle operazioni eseguibili in stabilimento. Si tratta di un lavoro di ricognizione e calcolo manuale di notevole portata, che ha richiesto l'esame puntuale di ogni singola fase produttiva esistente, la verifica delle velocità di avanzamento effettive per ciascuna famiglia di tessuto, la raccolta dei dati di efficienza reale dagli operatori di reparto e la costruzione di un coefficiente di differenziazione che permettesse di passare dal costo del cotone al costo dei materiali più complessi: questo coefficiente è stato trovato nella media della velocità di lavoro dei macchinari, e poi è stato calcolato il costo di fase moltiplicando questo coefficiente per il costo industriale generico di ogni macchinario. La letteratura in materia di *activity-based costing* descrive questo processo come una procedura sistematica e formalizzata; nella realtà di Effe.C.Emme., esso si è configurato come un'operazione in larga misura artigianale, condotta attraverso il confronto diretto con i responsabili di reparto e la verifica empirica delle cadenze produttive, in assenza di sistemi automatizzati di raccolta dei tempi.

Il risultato complessivo evidenzia costi totali diretti pari a circa 5,38 milioni di euro al 30 novembre 2025. Il costo pieno per metro, comprensivo del ribaltamento degli indiretti e dei centri ausiliari, si attesta a 1,74 euro al metro, con un coefficiente di ribaltamento degli indiretti sui costi diretti pari al 20,1%. La struttura del costo evidenzia una componente fissa pari al 42,8% del totale, circa 4,17 milioni di euro, trainata dagli ammortamenti e dal costo del lavoro indiretto, e una componente variabile pari al 57,2%, circa 6,23 milioni, prevalentemente riconducibile ai consumi energetici e ai costi di manodopera diretta.

I costi *standard* così costruiti vengono caricati nel sistema AS400, dove si traducono nella valorizzazione puntuale del costo medio dinamico per ciascun articolo in lavorazione.

Come illustrato nelle Figure 18 e 19, per l'articolo J 16890, denominato Musial C621, il sistema calcola un costo totale di movimento pari a 5,95 euro al metro, scomponendo con precisione le sue componenti: il prelievo del tessuto greggio al costo reale di 4,70 euro al metro, che deriva dalla comunicazione del prezzo di trasferimento fatta dalla filatura consociata, le lavorazioni interne che sono l'espressione del costo industriale a costo teorico per un totale di 1,02 euro al metro, comprensive di bruciapelo (SD600), candeggiatura Benninger (SD580), preparazione Goller (SD575), Rameuse (SD680), Sanfor (SD710) e specola finiti (SD780), e infine la quota di costi indiretti di divisione (SB990) pari a 0,23 euro al metro.

Figura 18 – Esempio costo *standard* di lavorazione prima parte

UVOX										INTERROGAZIONE COSTO MEDIO DINAMICO ALLA DATA										YU0170 / HD																			

Articolo: J 16890										0000					FTC621 S0001					Musial C621																			

Movim: 23066340										Divisione: Soave										40					Dispo: 0F7657					Rg. 1					Lt. 0				

Dettaglio Prelievi -----																																							
1 J 16890										0000					SG0000 A0					4,70138					Reale														
										Totale Prelievi.....:										4,70138																			
Lavorazioni Interne -----																																							
SD600 006										BRUCIAPELO					A01B					Mater.tin/lav1					0,00810					Teorica									
SD600 006										BRUCIAPELO					A30Z					Costo di fase					0,06897					Teorica									
SD580 135										CAND.BENNINGER					A01B					Mater.tin/lav1					0,14000					Teorica									
SD580 135										CAND.BENNINGER					A30Z					Costo di fase					0,11494					Teorica									
SD575 009										PREPAR.GOLLER					A01B					Mater.tin/lav1					0,11000					Teorica									
SD575 009										PREPAR.GOLLER					A30Z					Costo di fase					0,20690					Teorica									
SD680 041										RAMEUSE					A01B					Mater.tin/lav1					0,02430					Teorica									
SD680 041										RAMEUSE					A30Z					Costo di fase					0,08046					Teorica									
SD710 052										SANFOR					A30Z					Costo di fase					0,00000					Teorica									
SD710 052										SANFOR					A30Z					Costo di fase					0,08046					Teorica									
SD780 055										SPECOLA FINITI					A30Z					Costo di fase					0,00000					Teorica									
Segue...																																							

Fonte: sistemi informativi interni

I costi indiretti sono afferiti a quei centri di costo racchiusi nella categoria esclusi nello schema in appendice. Sono costi legati al ciclo acquisto e produzione, ma che sono imputabili solo a livello di struttura e non di centro di costo, così vengono calcolati come percentuale sui costi totali, e aggiunti dal sistema in automatico per ogni operazione.

Figura 19 – Esempio costo *standard* di lavorazione seconda parte

UVOX		INTERROGAZIONE COSTO MEDIO DINAMICO ALLA DATA				YU0170 / HD	

Articolo: J 16890		0000	FTC621 S0001		Musial C621		

Movim:	23066340	Divisione: Soave		40	Dispo:	0F7657	Rg. 1 Lt. 0

SD780 055	SPECOLA FINITI A30Z Costo di fase				0,19000	Teorica	
	Tot. Lavor. Interne.:				1,02413		

Altri costi di produzione -----							
SB990	IND.TOT.DIVIS.		A40A	Ind.div.prod.	0,22838	Teorica	
	Totale Altri Costi.:				0,22838		

Costo Totale del movimento:					5,95389		

Fine							

Fonte: sistemi informativi interni

Questa quota nell'esercizio precedente è risultata essere pari al 4,2%, calcolata come mostrato nella tabella 2.

Tabella 2 – Quota costi esclusi su totale del costo di lavorazione

Descrizione	Valore
Costi diretti	5.381.342€
Costi indiretti	2.325.084€
Costi ausiliari	1.650.124€
Totale costi diretti + indiretti + ausiliari	9.356.550€
Costi esclusi	397.049€
% incidenza costi esclusi	4,2%

Questa schermata del sistema gestionale merita una riflessione che trascende il dato numerico. Il fatto che AS400 distingua esplicitamente tra costi "Reali", il prelievo del greggio valorizzato al costo effettivo di acquisto, e costi "Teorici", le lavorazioni interne valorizzate ai costi *standard* costruiti attraverso il lavoro descritto nei paragrafi precedenti, rivela la natura ibrida del sistema di controllo

adottato: non un sistema puramente a costi *standard*, né un sistema puramente a costi consuntivi, ma un modello adattivo che applica la standardizzazione dove essa è metodologicamente più robusta, ovvero sui costi di trasformazione interni, e mantiene il riferimento al costo reale dove la variabilità del mercato lo rende inevitabile, come sul costo del greggio di acquisto.

4.6.3. Il monitoraggio mensile del costo industriale

Come illustrato nel paragrafo 4.4.4, dedicato al *budgeting*, la perdita di bilancio registrata nell'esercizio 2025 non si è esaurita con la chiusura dell'anno, e i primi riscontri del 2026 ne confermano la persistenza rispetto alle previsioni. La fotografia del costo industriale dell'esercizio precedente costituisce un punto di osservazione rigoroso ma necessariamente statico: descrive con precisione come il costo si componga in un determinato istante, senza tuttavia poter dire, da sola, se e in quale misura quella struttura si stia modificando nel tempo, né se le cause dello scostamento già individuate in sede di *budget*, l'aumento dei costi di trasporto e dell'energia, l'incremento del costo del personale non accompagnato da un pari aumento del fatturato, le penali per ritardo nella produzione e gli sconti imposti dai clienti con maggiore potere contrattuale, si stiano effettivamente traducendo in un'erosione della marginalità superiore, o coerente, rispetto a quanto stimato. È a questa esigenza, che si può definire l'indagine della marginalità perduta, che risponde l'estensione del sistema dei costi industriali da una rilevazione puntuale a uno strumento di monitoraggio continuo, replicato mese per mese a partire da gennaio 2026.

Il principio metodologico alla base del monitoraggio mensile è, concettualmente, di estrema semplicità, per quanto oneroso nella sua applicazione pratica e continuativa nel tempo. Il foglio di lavoro utilizzato come punto di partenza resta identico, mese dopo mese, per struttura, per centri di costo coinvolti e per logica di ribaltamento, gli stessi diciotto centri diretti, i nove centri indiretti e i sei centri ausiliari descritti nel paragrafo 4.6.1, secondo i medesimi *driver* di allocazione. Ciò che muta, di mese in mese, non è dunque l'impianto del calcolo, bensì i dati che lo alimentano: a ogni chiusura mensile vengono inseriti nel foglio i dati di conto economico del costo del venduto, considerati non isolatamente per il singolo mese, ma in forma progressiva, cumulata dall'inizio dell'esercizio fino al mese in osservazione, così come i fogli della produzione delle ore lavorate e i costi energetici. Questa scelta di cumulare, piuttosto che isolare il dato mensile non è indifferente dal punto di vista metodologico, poiché consente di seguire l'evoluzione della struttura del costo lungo l'intero arco dell'esercizio, attenuando la volatilità di breve periodo che caratterizzerebbe un dato strettamente mensile e restituendo alla direzione un andamento più stabile e leggibile.

Figura 20 — Monitoraggio mensile del costo industriale

ANNO 2026				1M4A01	1M4A02	1M4A03	1M4A04	1M4A05	1M4A19	1M0A07/08-09	1M0A10/12-13-14	1M0A16	1M0A17	1M0A21/22	1M0A23	1M0A24	1M0A18	1M0A26	1M0A28	1M0A32	1M0A36/36-37	1M0A34	1M0A35	1M0A38
Costo pieno di fase	giorni lavorativi	Q.tà finali C.Q.T.		AVVOLGIMENTO GREGGIO SOAVE	BRUCIAP ELO SODAGGIO SROZZIN A SOAVE	GOLLER LAVAGGIO MERCERIZZO CAMMEGG	CIPRANDI SOAVE	JIGGER SOAVE	ENERGY	PAD-BATCH	RAMEUSE	ALZATRI CE SOAVE	LINEA CAMMEGGIO 1	SANFOR	GARZATI RICE SOAVE	GARZATI RICE E CHIATRI CE SOAVE	LINEA MERLERZ 20 BENNINGER MOD. DIMENSA	SMERIC LIO LAFERZ SOAVE	SMERIC LIO A CERAMICA	CONFEZIONI IMBALLO PEZZA SOAVE	SMERIC LIO AL CARBONIO ULTRASOFT	MICROS AND	AQUASOFT	MACCHINA PER PIEMEN TI
q.tà lav. per fase gen	5,40 €	5	153.961	78.199	394.314	0	154.372	0	45.896	129.520	601.745	13.981	417.795	212.535	11.580	5.790	203.886	0	3.040	153.961	100.564	17.329	1.085	2.169
q.tà lav. per fase feb	2,52 €	25	694.666	252.537	1.008.762	0	608.869	0	124.793	525.623	2.119.301	59.524	1.064.270	818.315	91.825	37.530	524.517	0	3.040	694.666	334.924	25.867	17.900	67.673
q.tà lav. per fase mar	2,28 €	45	1.261.609	373.029	1.737.762	0	1.151.528	0	316.112	1.009.137	3.874.149	182.765	1.752.961	1.492.055	164.485	78.760	912.913	0	8.260	1.261.609	606.676	51.534	32.278	153.931
q.tà lav. per fase apr	2,16 €	67	1.855.521	373.029	2.430.581	0	1.703.820	0	446.363	1.494.588	5.658.955	314.757	2.476.052	2.096.523	325.724	148.655	1.248.641	0	27.469	1.855.521	846.312	77.874	47.799	250.458
q.tà lav. per				0,08 €	0,09 €		0,10 €		0,18 €	0,58 €	0,13 €	0,12 €	0,14 €	0,13 €	0,11 €	0,20 €	0,20 €		0,08 €	0,30 €	0,08 €	0,09 €	1,20 €	0,58 €

Fonte: *report* interni d'azienda

Come illustrato nella Figura 20, riporta per ciascuno dei centri di lavoro il relativo costo al metro. L'andamento dei primi mesi del 2026 offre un'illustrazione immediata dell'utilità di questo strumento: il *costo pieno di fase* passa da 5,40 euro al metro a gennaio, quando i volumi cumulati sono ancora contenuti, a 2,52 euro a febbraio, 2,28 euro a marzo e 2,12 euro ad aprile, con una progressiva diluizione dei costi fissi su quantità cumulate crescenti che riproduce, su scala mensile e in tempo quasi reale, la medesima dinamica già richiamata in sede teorica nel paragrafo 4.2.1 a proposito dell'effetto dei grandi lotti sul costo unitario. Disporre di questo dato mese per mese, e non soltanto a consuntivo d'anno, consente al *controller* di verificare se l'andamento dei volumi e del relativo *mix* produttivo proceda in linea con le ipotesi di *budget*, oppure se la riduzione della dimensione media dei lotti, già segnalata come fattore strutturale di erosione della marginalità, si stia manifestando con un'intensità superiore a quella prevista.

Il valore diagnostico del monitoraggio mensile emerge con particolare evidenza se letto in connessione con quanto esposto nel paragrafo 4.4.4. Poiché il calcolo della marginalità applicata al costo industriale si compone di due strati distinti, il primo che completa il costo industriale fino al *full cost* il secondo di guadagno puro, la disponibilità di un dato di costo industriale aggiornato mese per mese consente di isolare, all'interno dello scostamento complessivo rispetto al *budget*, la quota attribuibile a un reale deterioramento della struttura dei costi di trasformazione, che si riflette già nel primo strato del *full cost*, da quella che origina invece a valle, nel secondo strato del margine a *standard*, eroso non dal costo industriale in sé ma da fattori esterni quali il trasporto aereo straordinario richiamato nel paragrafo precedente. In questo senso, il riepilogo proposto nella figura 20 non costituisce un mero aggiornamento tecnico del foglio *costi AS* descritto nel paragrafo 4.5.2, ma lo strumento operativo attraverso cui l'indagine della marginalità perduta, evocata nel *budgeting* come esigenza, trova concreta attuazione: mese dopo mese, il *controller* può verificare l'attendibilità di un risultato statico che usa dati che guardano al passato, il bilancio di esercizio precedente, per definire listini che

guardano invece al futuro. Ciò permette di reagire in corso d'anno più prontamente nella definizione dei listini semestrali, adeguando la base di costi sottostante, dimezzando di fatto i tempi di reazione rispetto agli andamenti di mercato.

4.7. Una variabile futura: la differenziazione del costo di tintura per colore

Il sistema di costi *standard* descritto nei paragrafi precedenti tratta la tintura come una qualsiasi altra fase di finissaggio, valorizzata attraverso il centro di costo diretto del Pad-Batch tintoriale a un costo medio per metro uniforme, indipendentemente dalla tonalità di colore richiesta dalla ricetta. I listini di vendita riflettono questa stessa impostazione: tessuti identici per finissaggio e cliente, ma differenti nella colorazione, vengono venduti allo stesso prezzo. Una volta riassetata la struttura complessiva dei costi industriali, quale condizione preliminare imprescindibile, emerge con chiarezza un possibile ulteriore margine di affinamento, ovvero la possibilità di differenziare in futuro il costo di tintura in funzione dell'intensità del colore. Si tratta, è bene precisarlo, di una variabile non ancora introdotta nel sistema di *pricing* di Effe.C.Emme.: quanto segue descrive uno studio interno, condotto con finalità diagnostica, volto a individuare gli scostamenti esistenti e a fornire alla direzione gli elementi per un'eventuale attribuzione più corretta della marginalità per articolo, partendo dall'osservazione empirica che la tintura di un colore scuro può risultare sensibilmente più onerosa di quella di un colore chiaro, con un effetto potenzialmente amplificativo sulle perdite laddove tale differenza non sia in alcun modo riconosciuta a livello di prezzo.

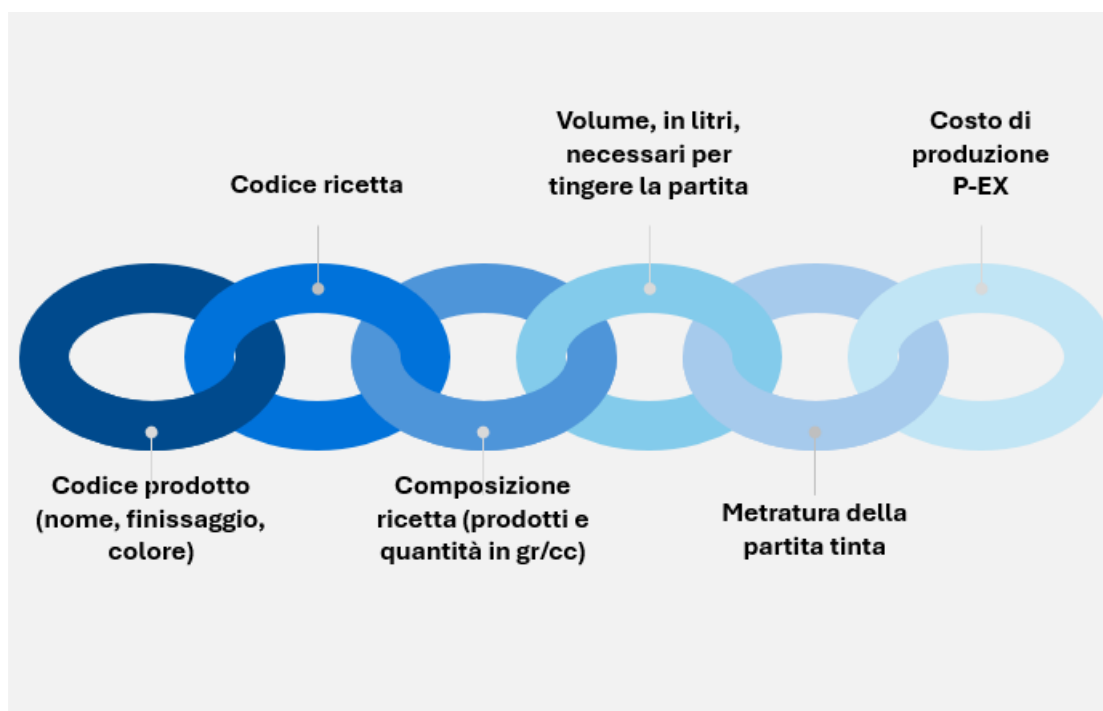
4.7.1. Obiettivi, fonti e costruzione del costo di ricetta

Lo studio nasce da un'osservazione puntuale: i prezzi di vendita non riflettono il costo reale di tintura dei prodotti. L'analisi si è posta tre obiettivi tra loro complementari: determinare il costo effettivo della ricetta colore impiegata nel processo di tintura, evidenziare le marginalità potenziali legate a questa specifica fase produttiva e individuare possibili spazi di ottimizzazione dei prezzi di vendita o di miglioramento dei margini economici. Per ricostruire un quadro completo del fenomeno sono state integrate quattro fonti informative: le ricette colore di ordine produzione, consegnate dal laboratorio colori alla produzione e archiviate singolarmente per ogni partita tinta, il *report* "Quantità e valore storico", utile a individuare gli articoli più rilevanti su base metro a una data di estrazione di riferimento, il *report* "Fatturato" estratto da *Power BI*, che incrocia i dati di vendita con le quantità prodotte per prodotto e colore, e il *report* "Valorizzazioni rimanenze" di AS400, da cui si ricava il costo medio dinamico aggiornato dei prodotti chimici impiegati nelle ricette.

Ogni ricetta colore si compone come mostrato in figura 21 di un codice prodotto, che identifica nome, finissaggio e colore, di un codice ricetta, della composizione della ricetta stessa in termini di prodotti

chimici e relative quantità espresse in grammi o centimetri cubici, del volume in litri necessario per tingere la partita e della metratura della partita tinta. A partire da questi elementi il costo al litro si ottiene moltiplicando il costo unitario di ciascun prodotto chimico, valorizzato al costo medio dinamico aggiornato, per la quantità necessaria, mentre il costo al metro si deriva moltiplicando il costo al litro per il rapporto tra volume impiegato e metri effettivamente tinti.

Figura 21 — Schema di calcolo del costo della ricetta: dal codice prodotto al prezzo P-EX



Fonte: progetti interni d'azienda

4.7.2. Il costo di tintura per intensità di colore: risultati e implicazioni

Un primo affinamento dell'analisi ha riguardato l'effetto della metratura della partita sul costo medio di tintura. Le partite inferiori a 1.000 metri sono state escluse, in quanto tipicamente riconducibili a prove per clienti o test di produzione, non rappresentative dello *standard* produttivo e gravate da un costo al metro significativamente più alto poiché non in grado di assorbire adeguatamente i costi fissi dei prodotti chimici impiegati. L'analisi ha evidenziato che il costo al metro diminuisce al crescere della metratura tinta, ma con un andamento meno che proporzionale: il delta più significativo si forma nella fascia compresa tra 1.000 e 2.000 metri, mentre al di sopra di tale soglia la riduzione di costo diventa marginale. Nel complesso, una produzione organizzata su partite di circa 1.000 metri genera

un costo medio superiore di circa 0,02 euro al metro rispetto a partite di metratura maggiore, un effetto che il sistema attuale, articolato su un costo *standard* unico per lavorazione, non è in grado di cogliere. Il nucleo più rilevante dello studio riguarda tuttavia la relazione tra costo di tintura e intensità del colore. Sono state analizzate complessivamente 147 ricette colore, suddivise per articolo, applicando due criteri di campionatura per garantire la rappresentatività della media: la presenza di almeno dieci colori differenti per articolo e l'impiego di partite superiori ai 1.000 metri di lavorazione. I risultati mostrano un costo medio globale di tintura di 0,13 euro al metro, con uno scostamento medio tra le diverse tinture pari a 0,19 euro al metro. Scomponendo il dato per intensità cromatica, i colori scuri, che richiedono quantità di colorante e di prodotti ausiliari significativamente superiori, presentano un costo medio di 0,23 euro al metro, mentre i colori chiari, caratterizzati da un impiego di prodotto sensibilmente più contenuto, si fermano a un costo medio di 0,04 euro al metro: una differenza di quasi sei volte tra i due estremi della distribuzione.

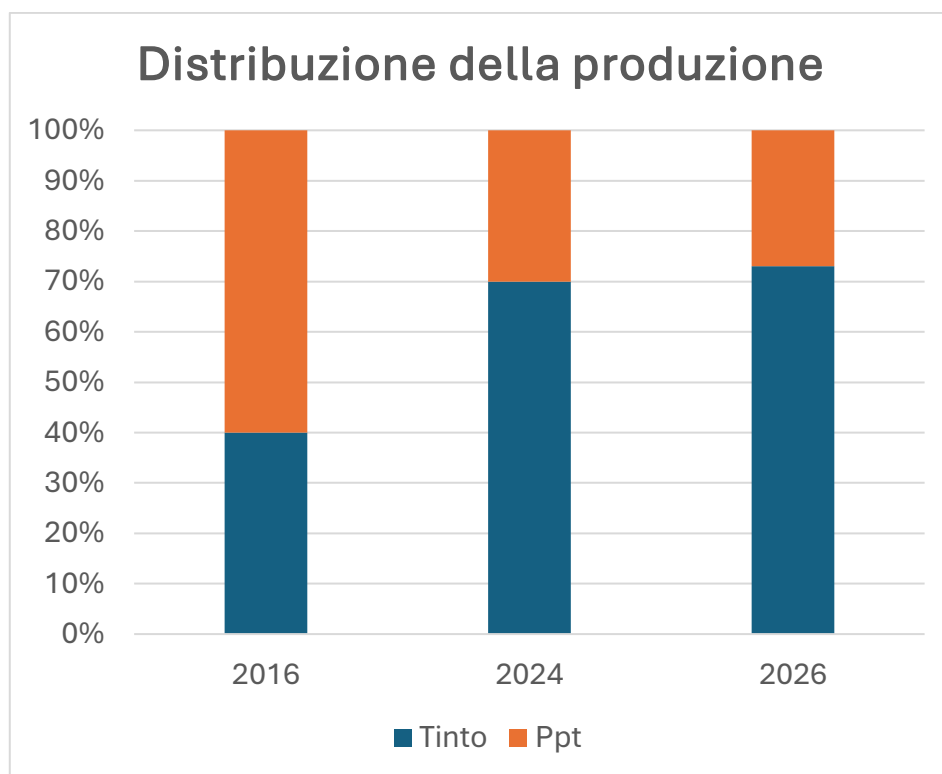
Figura 22— Analisi del costo medio di tintura per intensità di colore



Fonte: progetti interni d'azienda

Il divario osservato, se confermato su basi sistematiche più ampie, ha implicazioni dirette per il controllo di gestione di Effe.C.Emme. Il sistema attuale, descritto nel paragrafo 4.5, attribuisce alla fase di tintura un costo *standard* indistinto, costruito su una logica per centro di lavoro analoga a quella della letteratura in materia di *activity-based costing*, ma che, a differenza di questa, non isola l'intensità del colore come *driver* di costo autonomo all'interno della singola fase. L'effetto pratico è una forma implicita di sussidio incrociato tra articoli: i tessuti tinti in colori scuri vengono prodotti a un costo reale superiore a quello riconosciuto dal sistema e dal listino, erodendo la marginalità effettiva fino, nei casi più sfavorevoli, ad amplificare le perdite già evidenziate nel paragrafo 4.4, mentre i tessuti tinti in colori chiari vengono valorizzati a un costo superiore a quello effettivamente sostenuto. Questo affinamento, per quanto non ancora formalizzato, appare una necessità più che verosimile se si considera l'evoluzione del mix produttivo di Effe.C.Emme. nel medio periodo. Le statistiche di produzione elaborate internamente mostrano come la quota di tessuto tinto sul totale prodotto sia cresciuta in modo marcato negli ultimi anni: da una composizione del mix, riferita al 2016, in cui il pronto per tinta costituiva ancora la componente maggioritaria, si è passati a un progressivo ribaltamento, fino a raggiungere, nell'ultima stagione invernale rilevata, una quota di tessuto tinto pari al 73% del totale prodotto.

Figura 23 — Distribuzione della produzione tra tessuto tinto e pronto per tinta, 2016-2024-2026.



Fonte: elaborazione su statistiche interne di produzione, Effe.C.Emme

La traiettoria, illustrata nella figura 23 e ricostruita a partire dalle statistiche di produzione interne, descrive un'evoluzione che non mostra segnali di arresto, e che colloca la tintura non più come una fase tra le tante del ciclo di finissaggio, ma come la modalità prevalente attraverso cui il valore del prodotto finito viene generato. In un contesto in cui la tintura tende a configurarsi come la condizione produttiva ordinaria piuttosto che come l'eccezione, un sistema di costo che continua a trattarla come una fase indistinta, valorizzata a un costo *standard* medio insensibile all'intensità del colore, rischia di perdere progressivamente rappresentatività proprio nella sua componente più rilevante in termini di volume. Ciò che in una struttura produttiva ancora orientata al pronto per tinta poteva essere considerato un affinamento di second'ordine, marginale rispetto all'insieme dei costi industriali, diventa una priorità di primo piano nella misura in cui la tintura assorbe una quota crescente, e ormai prevalente, della produzione complessiva. È in questa prospettiva che la differenziazione del costo di tintura per intensità di colore, descritta in questo paragrafo come ipotesi ancora allo stadio di studio, si configura non come un mero esercizio di precisione contabile, ma come una condizione sempre più necessaria per la tenuta stessa del sistema di controllo dei margini per articolo.

CONCLUSIONI

Il percorso compiuto in queste pagine ha avuto come finalità l'applicazione dei *framework* di controllo di gestione a una realtà aziendale concreta, quella di Effe.C.Emme., piccola e media impresa manifatturiera del Nord-Est italiano specializzata nel finissaggio del tessuto. Giunti al termine dell'analisi, è possibile ricomporre i fili di questo percorso e restituire, in una prospettiva unitaria, i contenuti teorici sviluppati nei primi tre capitoli e le modalità con cui tali contenuti sono stati declinati, nel quarto capitolo, all'interno di un caso aziendale specifico.

Il primo capitolo ha ricostruito l'impianto concettuale del controllo di gestione, a partire dalla sua collocazione, secondo Anthony, come fase conclusiva del processo di *management*, per poi seguirne l'evoluzione verso i sistemi più articolati descritti da Merchant e Van der Stede: controlli sui risultati, sulle azioni, sul personale e culturali, ciascuno con una propria logica di funzionamento e un proprio ambito di efficacia. Il modello delle leve di Simons ha introdotto un elemento ulteriore, riportando la strategia al centro del sistema di controllo e superando la rigidità dei modelli più tradizionali. A questo impianto, in larga misura di matrice anglosassone, si è affiancato il contributo della dottrina italiana, da Onida a Canziani e Brunetti, che ha ricondotto il controllo di gestione entro la più ampia teoria dell'economia aziendale e dell'equilibrio d'impresa nel tempo.

Il secondo capitolo ha spostato l'attenzione sui costi che l'introduzione e il mantenimento di un sistema di controllo comportano, i costi diretti, più facilmente quantificabili, e i costi indiretti, legati al disallineamento comportamentale, alla manipolazione dei dati e alla resistenza al cambiamento organizzativo, spesso sottovalutati proprio perché meno visibili nei bilanci. In questo stesso capitolo si è delineata la figura del *controller*, nella sua evoluzione da custode dei dati contabili, il cosiddetto *bean counter*, a *business partner* della direzione, e si è introdotta la figura più specialistica del *cost controller*, dedicata alla costruzione e all'aggiornamento dei costi *standard* di prodotto.

Il terzo capitolo, infine, tra i contenuti teorici, ha approfondito le misure di *performance* economico-finanziarie, il *ROI*, il Reddito Residuale e l'*EVA*, evidenziandone il rischio più insidioso, la miopia manageriale, e i possibili rimedi, di natura contabile e fondati sui *driver* di valore non finanziari. Il capitolo si è chiuso sul tema dei fattori incontrollabili, e sul progressivo spostamento, nella letteratura più recente, dal principio della controllabilità a quello, più sfumato, dell'influenzabilità.

È a partire da questo impianto teorico che il quarto capitolo ha applicato i *framework* del controllo di gestione al caso di Effe.C.Emme., analizzandone sia gli aspetti contabili, tra cui il processo di *budgeting* e la costruzione del costo industriale, sia gli aspetti organizzativi e di processo, in particolare sul ruolo del *controller*. Sul piano organizzativo, l'analisi ha ricostruito l'architettura del sistema di controllo, distinguendo il livello di gruppo, orientato al monitoraggio della *performance* economico-

finanziaria complessiva, dal livello di stabilimento, più operativo, e ha approfondito il ruolo del *controller* di stabilimento quale figura di intermediazione tra funzione commerciale e funzione produttiva. Sul piano contabile è stato ricostruito il ciclo di *budgeting*, scandito dalle scadenze annuali e dai momenti di revisione infrannuale, il PRC1 e il PRC2, quale strumento attraverso cui la pianificazione strategica si traduce in azione annuale. Sul piano contabile l'analisi si è concentrata inoltre sulla costruzione del costo industriale, ricostruendo il sistema dei centri di costo e la codifica delle lavorazioni e descrivendo la metodologia di calcolo del costo al metro adottata dal gestionale AS400, un sistema ibrido che combina costi reali per le materie prime e costi *standard* per le lavorazioni interne. È stato infine ricostruito il processo di monitoraggio mensile del costo industriale, inteso come strumento di verifica sistematica degli scostamenti tra valori programmati e valori consuntivi.

L'applicazione dei *framework* al caso concreto ha permesso, al tempo stesso, di individuare alcune possibili aree di miglioramento del sistema di controllo esistente, con particolare riferimento ai supporti decisionali e al monitoraggio delle *performance* aziendali.

Trattandosi di uno studio di caso singolo, i risultati qui esposti non sono automaticamente generalizzabili ad altre realtà del settore tessile, sebbene i criteri di selezione del caso, illustrati nel quarto capitolo, ne rafforzino la valenza esemplificativa. Resta inoltre aperto un possibile sviluppo futuro della ricerca: l'approfondimento della differenziazione del costo di tintura per intensità di colore, qui presentata ancora come ipotesi allo stadio di studio, costituisce un terreno naturale di ampliamento, capace di affinare ulteriormente la rappresentatività del sistema di costo.

Il caso di Effe.C.Emme. mostra come i *framework* del controllo di gestione, possano essere concretamente applicati, e in alcuni punti ulteriormente affinati, all'interno di una realtà manifatturiera italiana di dimensioni contenute. Così come un tessuto nasce dall'intreccio di trama e ordito, anche il governo efficace di un'impresa nasce dall'intreccio tra gli aspetti organizzativi, contabili e decisionali del controllo di gestione: un intreccio che, nel caso analizzato, compone una trama coerente e suscettibile di ulteriori sviluppi.

BIBLIOGRAFIA

- R.N. Anthony, *"Planning and Control Systems: A Framework for Analysis"*, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1965.
- R.N. Anthony, D.F. Hawkins, D.M. Macri, K.A. Merchant, *"Accounting: Text and Cases"*, McGraw-Hill/Irwin, Boston, 2007.
- F. Beltrame, G.S. Bertinetti, A. Scip, *"Analisi e valutazione finanziaria d'impresa"*, Giappichelli, Torino, 2021.
- G. Bracchi, G. Motta, *"Progetto di sistemi informativi"*, Etas Libri, Milano, 1992.
- G. Brunetti, *"Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate"*, Franco Angeli, Milano, 1992.
- J. Burns, R.W. Scapens, *"Conceptualising Management Accounting Change: An Institutional Framework"*, Management Accounting Research, 2000.
- Business Week, *"Behind the UPS Mystique: Puritanism and Productivity"*, 6 giugno 1983.
- A. Canziani, *"Lezioni di economia aziendale"*, 5ª ed., Wolters Kluwer – IPSOA, 2021.
- R. Castellano, *"Il controller aziendale"*, Giappichelli Editore, Torino, 2003.
- L. Cinquini, *"Cost Management"*, vol. 1, Giappichelli, Torino, 2017.
- Confindustria Moda – Centro Studi, *"Analisi congiunturale del settore Tessile-Abbigliamento 2024"*, Milano, 2025.
- N. Dalla Via, *"A Positive Theory of Accounting-Based Management by Exception"*, Journal of Management Accounting Research, 2021.
- S.M. Datar, M.V. Rajan, *"Horngren's Cost Accounting: A Managerial Emphasis"*, 18ª ed., Pearson, Harlow, 2026.
- P.F. Drucker, *"The Practice of Management"*, Harper & Row, 1954.
- K. Fletcher, *"Sustainable Fashion and Textiles: Design Journeys"*, Earthscan, London, 2008.
- M. Hammer, J. Champy, *"Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution"*, HarperBusiness, 1993.
- J. Hope, R. Fraser, *"Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap"*, Harvard Business Review Press, 2003.
- R.S. Kaplan, H.T. Johnson, *"Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting"*, Harvard Business School Press, 1987.
- S. Kerr, *"How and Why Should Firms and Their Employees Set Goals?"*, Academy of Management Executive, 2004.
- A. Bubbio, *"La pianificazione e il controllo di gestione: la necessità di cambiare"*, Budget, n. 21,

2000.

L. Zoni, A. Doss, M. Morelli, "Management Accounting System (MAS) Change: Field Evidence", *Asia-Pacific Journal of Accounting & Economics*, aprile 2012.

L. Marchi, S. Marasca, A. Riccaboni, "Controllo di gestione", Giappichelli, Torino, 2000.

K.A. Merchant, W.A. Van der Stede, L. Zoni, "Sistemi di controllo di gestione", Pearson Italia, Milano-Torino, 2014.

K.A. Merchant, W.A. Van der Stede, "Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives", McGraw-Hill Education, 2021.

M.B. Miles, "Qualitative Data as an Attractive Nuisance: The Problem of Analysis", *Administrative Science Quarterly*, 24(4), pp. 590-601, 1979.

A. Neely, C. Adams, M. Kennerley, "The Performance Prism", Financial Times/Prentice Hall, London, 2003.

P. Onida, "La logica e il sistema delle rilevazioni quantitative d'azienda", UTET, Torino, 1960.

A. Quagli, R.P. Dameri, I.E. Inghirami, "I sistemi informativi gestionali", FrancoAngeli, Milano, 2005.

M. Saita, "I fondamentali del controllo di gestione", Giuffrè Editore, Milano, 2007.

F. Santini, "Il costo di produzione tra cost accounting e strategic cost management", Giappichelli, Torino, 2010.

F.H. Selto, W.R. Antle, "The Controllability Principle in Responsibility Accounting", *University of Washington Working Paper*, 1993.

S. Shingo, "Zero Quality Control: Source Inspection and the Poka-Yoke System", trad. A.P. Dillon, 1986.

R. Simons, "Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal", Harvard Business School Press, 1995.

Sistema Moda Italia, "Indagine congiunturale primo semestre 2024", Milano, 2024.

W.A. Van der Stede, "The Relationship Between Two Consequences of Budget Controls: Budgetary Creation and Managerial Short-Term Orientation", *Accounting, Organizations and Society*, 2000.

V.H. Vroom, "Work and Motivation", John Wiley & Sons, New York, 1964.

O.E. Williamson, "The Economic Institutions of Capitalism", Free Press, New York, 1985.

J. Wingard, C. Farrugia, "The Great Skills Gap: Optimizing Talent for the Future of Work", Stanford University Press, 2020.

R.K. Yin, "Case Study Research and Applications: Design and Methods", 6ª ed., SAGE Publications, 2018.

M. Schiffrin, "Cut-and-build", Archibald, 1996

SITOGRAFIA

<https://archive.org/search?query=forbes+magazine>

<https://archive.org/search?query=forbes+1996+volume+158><https://blog.moneyfarm.com/it/finanza-personale/bear-market-bull-market-cosa-sono-significato-differenze/>

<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/accounting/break-even-analysis/>

<https://digilander.libero.it/cdg/economia/mipcosting/Capitolo1.htm>

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32011L0096>

<https://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/eva146.htm>

<https://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/orsoetoro-260.htm>

<https://www.economist.com/special-report/2010/04/17/grow-grow-grow>

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022L2464>

<https://www.forbes.com/2010/10/19/bp-bonus-safety-markets-equities-dudley-performance-gulf-deepwater.html>

https://www.odcec.mi.it/docs/default-source/materiale-convegni/materiale-del.pdf?sfvrsn=928a8c25_4

<https://www.sciencedirect.com/journal/public-health/vol/199/suppl/C>

<https://www.slideshare.net/slideshow/jeans-therapy-levis-factory-workers-are-assigned-to-teams-adocx/254146963>

https://www.tesla.com/it_it/legal/additional-resources

<https://www.treccani.it/vocabolario/>

https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/21344/000155278120000603/e20625_ex10-1.htm

<https://www.washingtontimes.com/news/2009/jun/11/geithner-link-executive-pay-to-performance/>

APPENDICE

olimpias

Tessuti Pordenone

Elaborazione fatta il 20/06/2025 16:30

CONTI ECONOMICI CENTRI DIRETTI - FASI LAVORATIVE

Costi Industriali		VALORI	1M04A01	1M04A02	1M04A03	1M04A04	1M04A05	1M04A19	1M04A07-08-09	1M04A10-12-13-14	1M04A16	1M04A17	1M04A21-22	1M04A23	1M04A24	1M04A18	1M04A26	1M04A28	1M04A32	1M04A33-36-37	
al 30 novembre 2025		TOTALI	AVVOLGIMENTO GREGGIO SOAVE	BRUCIAPELO SCORCIO SBOCCINA SOAVE	GOLLER LAVAGGIO MERCERIZZO CARDEGG SOAVE	CIPRANDI SOAVE	JIGGER SOAVE	ENARGY	PAD-BATCH	RAMEUSE	ALZATRICE SOAVE	LINEA CANDEGGIO1	SANFOR	GARZATRICE SOAVE	GARZATRICE CINTATRICE SOAVE	LINEA MERCERIZZO BENNINGER MOD. DIMENSA	SMERIGLIO LAFER2 SOAVE	SMERIGLIO A CERAMICA	CONFEZIONI RIALLO PEZZA SOAVE	SMERIGLIO AL CARBONIO ULTRASOFT	
		8010	0	478	540		356	525	1750	0	450	563	50	250	0	150	150	1039	42		
resale		% resa uomo																			
LAVORO DIRETTO		2.360.991	2.900	160.669	90	229.712	0	31.365	233.693	211.930	30.000	29.931	93.951	24.000	0	60.000	0	1.500	750.622	51.393	
LAVORO INDIRETTO		2.224.243	0	0	0	0	0	32.123	0	16.426	0	25.158	0	0	0	0	0	0	13.536	35.059	
Energia elettrica		169.140	978	6.311	0	4.689	0	5.531	4.572	58.077	528	9.407	6.364	3.908	235	4.762	0	146	4.667	5.794	
Metano		1.913.509	14.547	35.063	0	180.428	0	48.106	176.550	611.614	1.193	302.484	176.369	1.161	530	301.145	0	80	9.428	3.379	
Manutenzioni industriali		632.153	6.422	25.328	138	47.992	141	10.132	7.459	50.556	539	39.213	46.413	4.934	13.508	17.848	557	268	35.240	19.764	
Manuf. struttura		42.182	0	0	0	0	0	0	0	245	0	0	0	0	0	0	0	0	33	0	
Mat. di consumo		24.786	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	290	0	
Ammortamenti		1.060.217	0	0	3	270	489	0	0	9.071	12.546	0	24.830	25.567	78.303	185.456	0	0	174.743	0	
Depuratore		327.624	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Smaltimento fanghi/rifiuti		260.261	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	424	0	0	0	0	0	0	0	
Consumi Imballi e Sussidiarie		100.353	0	0	0	38	0	0	0	30	0	0	0	0	0	0	0	0	100.150	0	
Prestazioni di lavoro esterno		378.263	0	65.419	0	18	0	0	26.050	45.461	0	4.315	33.227	0	0	0	0	0	24.763	0	
Trasporti su acquisti e dati		102.304	11	29	0	1	0	99	0	177	0	133	301	0	0	40	0	0	1.809	66	
Altri costi di prod-ne		214.071	0	0	0	-130	0	0	0	-3	0	0	0	0	0	0	0	0	-918	0	
COSTI DIRETTI		5.381.342	24.857	292.820	231	463.018	630	127.356	448.325	1.003.584	44.805	410.641	381.878	59.569	92.576	569.252	557	1.993	1.114.362	115.455	
Ribaltamento INDIRETTI			15.632	86.167	155	103.150	158	27.330	1.051.824	189.611	21.934	184.294	113.061	13.248	25.242	50.978	647	701	94.835	41.001	
TOTALE COSTI DI FASE		7.706.426	40.489	378.987	386	566.169	788	154.686	1.500.149	1.193.196	66.739	594.935	494.939	72.818	117.818	620.229	1.204	2.695	1.209.197	156.456	
PROGRAMMAZIONE SOAVE			4.348	28.649	0	17.033	0	5.100	16.338	68.353	3.444	30.125	31.337	3.837	1.793	15.904	0	205	27.066	9.576	
DIREZIONE SOAVE			1.497	9.863	0	5.864	0	1.756	5.624	23.531	1.185	10.371	10.788	1.321	617	5.475	0	71	9.318	3.297	
UFFICIO PRODOTTO PORDENONE			6.999	46.120	0	27.420	0	8.211	26.301	110.036	5.544	48.495	50.447	6.177	2.886	25.602	0	331	43.572	15.416	
MAGAZZINO CAMPIONARIO PORDENONE			5.185	34.164	0	20.312	0	6.082	19.483	81.511	4.107	35.924	37.370	4.576	2.138	18.965	0	245	32.276	11.420	
MAGAZZINO GREGGI SOAVE			2.995	19.734	0	11.732	0	3.513	11.254	47.083	2.372	20.751	21.586	2.643	1.235	10.955	0	141	18.644	6.596	
STRUTTURA GENERALE SOAVE			5.571	36.710	0	21.825	0	6.535	20.935	87.584	4.413	38.601	40.154	4.917	2.297	20.378	0	263	34.682	12.271	
COSTO PIENO PER FASE LAVORATIVA		NON QUADRA!	67.083	554.225	386	670.354	788	185.884	1.600.085	1.611.293	87.803	779.200	686.621	96.290	128.784	717.508	1.204	3.951	1.374.754	215.032	
Ora lavorate			3.008	2.959	1.888	1.952	0	3.360	4.076	13.038	2.051	2.893	5.257	961	1.282	1.888	0	182	3.008	7.019	
Ora lavorabili STD			0	4.752	0	3.168	1.584	3.168	6.336	3.168	3.168	6.336	2.376	1.584	3.168	1.584	1.584	31.680	6.336	1.584	
Quantità lavorate			59.465.391	958.363	6.315.059	0	3.754.505	0	1.124.261	3.601.391	15.066.936	759.082	6.640.368	6.907.621	845.863	395.194	3.505.625	0	45.271	5.966.186	2.110.872
Costo pieno / mt		1,00	2%	11%	0%	6%	0%	2%	6%	25%	1%	11%	12%	1%	1%	6%	0%	0%	10%	4%	
Ausiliari (esclusi dalla ricetta)		Euro/mt		0,020		0,004		0,017		0,013		0,018				0,033					
COSTI INTERNI PER SCHEDA COSTO AL MT :			al Mt	al Mt	al Mt	g	al Mt	al Mt	al Mt	al Mt	al Mt	al Mt	al Mt	al Mt	al Mt	al Mt	al Mt	al Mt	al Mt	al Mt	
COSTI UNITARI PIENI PER FASE			0,070	0,108		0,183		0,182	0,444	0,119	0,116	0,136	0,099	0,114	0,326	0,238		0,087	0,230	0,102	
1,68		Lire	136	209		353		353	860	231	224	263	192	220	631	460		169	446	197	
1.071.672 D con 11_2023			0,070	0,108		0,183		0,182	0,444	0,119	0,116	0,136	0,099	0,114	0,326	0,238		0,087	0,230	0,102	
Costi Fissi		4.172.865	0,70	69,9%	419.139		403.119	123.470	1.179.175	1.470.195	35.577	607.430	1.032.216	57.486	135.956	658.586		85.009	1.207.343	224.405	
Costi Variabili		6.226.193	1,04	104,3%							53.326	75.218	136.682		49.088			78.208			
REDISTRIBUZIONE COSTI DEL PERSONALE			0		30.000 -	49.002	130.000	-	75.000	98.502 -	50.000	30.000 -	120.000 -	60.000	24.000	-	60.000	1.500	20.000 -	20.000	
Fasi tintoria		9.418.940		67.083	682.497	6		205.173	1.600.085	1.799.725	87.803	900.953	686.621	96.290	128.784	833.645		3.951	1.374.754	215.032	
9.413.051																					
588.961		474.969																			
10.002.012		9.943.132 -	58.880																		
AVVOLGIMENTO GREGGIO SOAVE																					
BRUCIAPELO SCORCIO SBOCCINA SOAVE																					
GOLLER LAVAGGIO MERCERIZZO CARDEGG SOAVE																					
CIPRANDI SOAVE																					
JIGGER SOAVE																					
ENARGY																					
PAD-BATCH																					
RAMEUSE																					
ALZATRICE SOAVE																					
LINEA CANDEGGIO1																					
SANFOR																					
GARZATRICE SOAVE																					
GARZATRICE CINTATRICE SOAVE																					
LINEA MERCERIZZO BENNINGER MOD. DIMENSA																					
SMERIGLIO LAFER2 SOAVE																					
SMERIGLIO A CERAMICA																					
CONFEZIONI RIALLO PEZZA SOAVE																					
SMERIGLIO AL CARBONIO ULTRASOFT																					
COSTI PER INSERIMENTO IN AS400		7.706.426	40.489	378.987	386	566.169	788	154.686	1.500.149	1.193.196	66.739	594.935	494.939	72.818	117.818	620.229	1.204	2.695	1.209.197	156.456	
Costo al MT			Costo al MT	Costo al MT	Costo al MT	Costo al MT	Costo al MT	Costo al MT	Costo al MT	Costo al MT	Costo al MT	Costo al MT	Costo al MT	Costo al MT	Costo al MT	Costo al MT	Costo al MT	Costo al MT	Costo al MT	Costo al MT	
COSTI DIRETTI - costo al MT			0,042	0,060		0,151		0,138	0,417	0,079	0,088	0,090	0,072	0,086	0,298	0,177		0,060	0,203	0,074	
Lire / Mt			81,8	116,2		292,0		266,4	806,5	153,3	170,2	173,5	138,7	166,7	577,3	342,6		115,2	392,4	143,5	
		7.704.047	40.489	378.987		566.169		154.686	1.500.149	1.193.196	66.739	594.935	494.939	72.818	117.818	620.229		2.695	1.209.197	156.456	
Importo Costi Indiretti		1.650.124		0,042	0,060		0,151	0,138	0,417	0,079	0,088	0,090	0,072	0,086	0,298	0,177		0,060	0,203	0,074	
Lavorazioni Esterne (da bil.no.)		500.545		0,28																	
Costi Diretti		7.706.426	5.966.186	1,29																	

CENTRI INDIRETTI DI PRODUZIONE												CENTRI AUSILIARI (%)					
												cdc ESCLUSI					
1M04A34	1M04A35	1M04A36	1M04A42	1M04A44	1M04A45-69	1M04A46	1M04A47-4A70	1M04A48	1M04A49	1M04A50	1M04A59-60	1M04A40-76	1M04A51-53	1M04A87-88	1M04A77	1M04A00-75	1M04A58
MICROSAND	AQUASOFT	MACCHINA PER PIGMENTI	CUCINA COLORI TINTORIA SOAVE	LABORATO RIO SOAVE	CENTRALE TERMICA SOAVE	CENTRALE IDRICA SOAVE	FORZA MOTRICE SOAVE	DEPURATORE SOAVE	OFFICINA MANUTENZIONE SOAVE	INDIRETTI DI PRODUZIONE SOAVE	COSTI PER DLGS 81/2008	PROGRAMMAZIONE SOAVE	DIREZIONE SOAVE	UFFICIO PRODOTTO PORDENONE	MAGAZZINO CAMPIONARI O PORDENONE	MAGAZZINO GREGGI SOAVE	STRUTTURA GENERALE SOAVE
240	0	0															
10.000	0	32.190	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	44.191	98.350	67.391
0	0	0	46.022	236.428	0	0	0	122.206	381.988	271.174	0	266.920	86.499	430.622	234.694	0	-3.337
1.493	161	718	1.335	1.574	1.261	5.698	0	34.287	1.052	0	0	277	0	402	1.533	0	1.700
883	365	26.917	0	2.585	0	0	0	0	2.585	0	0	2.585	0	2.585	2.585	0	0
10.850	341	25.999	20.177	7.669	89.548	11.723	0	72.036	1.116	59.675	4.284	0	0	0	0	0	463
0	0	0	0	0	112	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	41.792
0	0	0	252	6.493	0	0	0	0	0	17.054	0	0	134	40	166	0	0
0	93.249	0	64.313	11.745	103.443	762	8.510	650	0	10.296	0	0	249	39	0	0	225.097
0	0	0	0	0	0	0	0	327.624	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	224.106	0	35.731	0	0	0	0	0	0	0
0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	19.170	6.908	0	26.905	0	0	0	0	21.094	23.396	0	0	0	0	39.041	0	0
0	0	51	420	46	200	1	0	3.717	0	6.357	0	0	0	0	0	87.875	0
0	0	132	0	4.188	0	0	0	10.721	0	99.023	0	-11	5.989	596	-508	-401	12.566
23.225	113.287	92.918	132.520	297.633	194.564	18.185	8.510	795.347	407.835	522.708	4.284	269.771	92.870	434.284	321.702	185.824	345.673
17.760	76.164	211.192	su fasi tintoria	su fasi tintoria	su KWH consumati	su fasi tintoria	su KWH consumati	su fasi tintoria	% statistica	% su metri prodotti	su costo personale	% su metri prodotti	% su metri prodotti	% su metri prodotti	% su metri prodotti	% su metri prodotti	su mq spazio
40.986	189.450	304.110	2.875	935	2.854	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
990	322	982	4.629	1.504	4.594	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.429	1.114	3.403	1.981	644	1.966	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.684	1.197	3.656	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
58.573	195.167	321.564	delta = 0														
1.324	0	877	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
158	1.584	1.584	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
633.798	206.000	628.996	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1%	0%	1%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
al Mt	al Mt	al Mt	0,092	0,947	0,511	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
179	990	0	0,092	0,947	0,511	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17.579	438.670	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10.000	-	30.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
58.573	195.167	321.564	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MICROSAND	AQUASOFT	MACCHINA PER PIGMENTI	40.986	189.450	304.110	Costo al MT	Costo al MT	Costo al MT	0,065	0,920	0,483	125,2	1.780,7	936,2	40.986	189.450	304.110
0,065	0,920	0,483	125,2	1.780,7	936,2	40.986	189.450	304.110	0,065	0,920	0,483						

DICHIARAZIONE DEL RICORSO A STRUMENTI DI INTELLIGENZA ARTIFICIALE

Il/La sottoscritto/a VARIATI ENRICO, matricola 977014 iscritto/a presso Ca' Foscari al corso di Laurea/Laurea magistrale in amministrazione finanza e controllo, autore/autrice dell'elaborato finale/tesi di laurea Controllo e gestione: trama e ordito per il management della tessitura, relatore/relatrice Antonio Costantini, consapevole delle sanzioni previste dall'art. 76 del Testo unico, D.P.R. 28/12/2000 n.445, e della decadenza dei benefici prevista dall'art. 75 del medesimo Testo unico in caso di dichiarazioni false o mendaci, sotto la propria personale responsabilità ai sensi degli artt. 46 e 47 del D.P.R. 28/12/2000 n. 445,

DICHIARA

- di aver fatto ricorso a tecnologie di intelligenza artificiale generativa per supportare vari aspetti della ricerca e della scrittura del suo elaborato finale/della mia tesi di laurea, in particolare:
 - *Claude.ai* per la revisione e ottimizzazione dei testi per migliorare chiarezza coerenza e correzione di errori di sintassi o grammaticali.
 - *Perplexity.ai* per la ricerca di fonti bibliografiche.
 - *In particolare riferimento alle fonti derivate dalla seconda IA circa, la correttezza la qualità e l'attendibilità delle informazioni sono desunte dalla consultazione delle fonti stesse in quanto citate nel testo.*

DICHIARA

che tutto il materiale generato dall'IA è stato attentamente verificato, rivisto e rielaborato dall'autore/dall'autrice, che si assume la piena responsabilità per la qualità, l'accuratezza e l'integrità scientifica del lavoro.