

PREMESSA

Lo scenario socio-economico attuale, caratterizzato da una complessità e da una instabilità senza precedenti, impone alle aziende di qualunque dimensione e settore di dominare le dinamiche in atto, facendo leva su sistemi e professionalità in grado di interpretarle e fronteggiarle al meglio. La capacità di reazione agli impulsi di cambiamento provenienti dall'ambiente esterno rappresenta, oggi più che mai, un fattore critico per la sopravvivenza e lo sviluppo delle organizzazioni aziendali. A tale scopo, il top management è chiamato a rivedere e adattare continuamente le strategie, i modelli organizzativi e gestionali, nonché gli strumenti operativi a disposizione. Tra questi, il sistema di controllo di gestione, insieme alle tecniche di pianificazione strategica, rappresenta un mezzo essenziale per supportare l'attività decisionale dinanzi a condizioni di rischio, di incertezza e di complessità sia interne che esterne all'azienda.

Il controllo di gestione viene spesso definito come un sistema di strumenti, processi, ruoli e soluzioni mirante a indurre comportamenti individuali e organizzativi in linea con il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Oltre a consentire l'allineamento tra obiettivi individuali e aziendali, il controllo di gestione persegue altre importanti finalità, quali, ad esempio, quelle di costituire una preziosa guida per il comportamento del management e un valido supporto nell'esecuzione dei processi decisionali; di monitorare e coordinare le varie attività aziendali; di svolgere il ruolo di garante della correttezza dei comportamenti manageriali nei confronti degli stakeholders, ecc. Il controllo di gestione, dunque, può comportare una serie di vantaggi (si considerino, innanzitutto, le importanti implicazioni culturali, la sua forte valenza non solo motivazionale, ma anche comunicativa, ecc.), per ottenere i quali il management si può avvalere sia di strumenti tradizionali (quali, ad esempio, i sistemi di reporting e budgeting, le tecniche di analisi di simulazione economico-finanziaria, ecc.), sia di strumenti innovativi (quali, ad esempio, la Balanced Scorecard). Allo stesso tempo, però, se sussistono problemi strutturali e/o difetti nell'implementazione, i sistemi di controllo possono generare una serie di distorsioni e criticità cui il management deve porre particolare attenzione.

Obiettivo del presente volume è quello di offrire al lettore una panoramica sulle logiche e sulle tecniche del controllo di gestione presentando, per quanto possibile, i principali strumenti di cui lo stesso si compone. La forma scelta è quella di un manuale che, è auspicabile, possa risultare un utile supporto sia per la formazione di studenti universitari, sia per gli operatori aziendali interessati a consultare un testo che si caratterizzi per la presenza non solo di tecniche e strumenti tradizionali, ma anche di recenti e innovative best practice. A tale scopo, il volume è suddiviso in sei parti: ciascuna sezione approfondisce una particolare tematica facendo leva su una serie di capitoli che si presentano di facile consultazione, seppure estremamente dettagliati e rigorosi nell'esposizione degli argomenti trattati.

La **prima parte** presenta un inquadramento dei sistemi di pianificazione e controllo, proponendone e illustrandone i principali modelli e strumenti.

In particolare, il *capitolo primo* introduce allo studio del controllo di gestione e si propone di descrivere il ruolo che tale prezioso meccanismo operativo svolge nell'ambito della più ampia attività di direzione aziendale. Il controllo di gestione viene descritto come un sistema di strumenti, processi, ruoli e soluzioni informali mirante a indurre comportamenti individuali e organizzativi in linea con il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Esso può essere denominato anche controllo dei risultati, in virtù della forte enfasi posta sulla misurazione delle performance individuali e organizzative e sulla responsabilizzazione sui risultati conseguiti.

Il controllo può essere esercitato non solo sui risultati, ma anche sulle azioni, sul personale e sulla cultura interna. Il *capitolo secondo*, dunque, prende in esame il controllo delle azioni, che si sostanzia in attività e in meccanismi fisici e amministrativi capaci di assicurare che i dipendenti compiano (o non compiano) determinate azioni ritenute di beneficio (o dannose) per l'organizzazione.

Il *capitolo terzo* approfondisce il tema del controllo dei risultati, ovvero analizza quelle forme di controllo che mirano a influenzare le decisioni e i comportamenti individuali ed organizzativi all'interno degli organismi economici, tramite la responsabilizzazione su parametri-obiettivo operata mediante processi formali di valutazione delle performance. In particolare, vengono ripercorse le finalità, le condizioni di fattibilità e di efficacia e le potenzialità del controllo dei risultati, nonché evidenziati i limiti e i possibili effetti collaterali a esso connessi. Specifica attenzione è dedicata allo studio dei singoli elementi del controllo di gestione, offrendo anche alcuni spunti su come essi debbano essere opportunamente delineati e governati affinché il controllo dei risultati si riveli realmente efficace.

Il *capitolo quarto* presenta la tematica del controllo del personale e della cultura interna e dei sistemi di valutazione e incentivazione. Difatti, in un contesto economico dinamico e competitivo come quello odierno, attrarre le migliori competenze e strutturare l'impresa in modo tale che il personale possa dare il meglio di sé è una condizione basilare per realizzare qualunque strategia. Oggi, più che in passato, è necessario monitorare continuamente la qualità e il potenziale delle risorse umane esistenti. Pertanto le politiche del personale hanno un ruolo centrale e diviene fondamentale un'integrazione tra i temi del controllo del personale e della cultura interna con i sistemi di valutazione e incentivazione.

Successivamente, nel *capitolo quinto*, si analizza il controllo di gestione a partire dalle due dimensioni "strutturali" tra loro strettamente interconnesse e interfaccianti, ovvero la dimensione organizzativa e quella informativo-gestionale. La prima è rappresentata dalla struttura organizzativa nei suoi elementi costitutivi: il sistema dei ruoli, dei compiti attribuiti alle persone e degli organi definiti per far fronte alle attività aziendali; le linee di autorità e le altre relazioni formalizzate; i centri di responsabilità definiti ai fini del controllo di gestione. La seconda attiene agli aspetti dell'accuratezza e dell'efficienza nel trattamento dei dati e dell'efficacia del sistema informativo aziendale in rapporto alle possibili utilizzazioni gestionali. La struttura informativa si lega strettamente alla struttura organizzativa e supporta i manager attraverso i suoi elementi costitutivi: la contabilità direzionale, il sistema dei rapporti informativi e quello di elaborazione automatica dei dati.

È su tali dimensioni “strutturali” che si realizza il processo di controllo, ossia la sequenza delle attività manageriali volte a indirizzare l’acquisizione e l’utilizzo delle risorse al fine di perseguire gli obiettivi economici dell’organizzazione aziendale. Il *capitolo sesto* esamina, infatti, il processo di controllo che, abbracciando tutti gli aspetti della gestione aziendale, si sviluppa a partire dalla formulazione degli obiettivi in termini economico-finanziari, compresa la loro articolazione su base funzionale e temporale, e trova concreta attuazione nell’analisi degli scostamenti mediante il confronto risultati-obiettivi, attraverso il budget. Il capitolo, oltre a illustrare, dal punto di vista tecnico-informativo, i tipici meccanismi di controllo di tipo feed-back e feed-forward e gli aspetti connessi, dal punto di vista organizzativo, allo “stile di leadership”, si propone anche di esporre alcune indicazioni a carattere preliminare sul budget, oggetto di specifica trattazione in altri capitoli del volume, al fine di evidenziare le possibilità e i limiti della sua utilizzazione nella realtà delle piccole e medie imprese.

Nella **seconda parte** sono analizzati i concetti e le tematiche di base del costing e del budgeting, ponendo particolare attenzione all’utilizzo delle relative informazioni nell’ambito del controllo di gestione.

Nel *capitolo settimo* sono pertanto delineate le caratteristiche e le funzioni della contabilità analitica, strumento mediante il quale sono raccolte ed elaborate informazioni quantitativo-monetarie di supporto all’attività decisionale e di controllo del management. Particolare attenzione è riservata all’analisi delle modalità di ‘costruzione’ di tali informazioni e, specificamente, alle modalità di calcolo del costo di prodotto e di elaborazione delle informazioni di costo per il decision making. A tal fine sono esaminate le principali classificazioni dei costi proposte in dottrina in quanto strumentali alla produzione di informazioni coerenti con i molteplici scopi conoscitivi perseguiti dal management.

In particolare, per quanto riguarda la determinazione del costo di prodotto, nel *capitolo ottavo* sono analizzate le metodologie alternative di calcolo e sono oggetto di particolare approfondimento l’allocazione dei costi indiretti su base unica e base multipla, la contabilità per centri di costo e l’Activity Based Costing. L’analisi è condotta focalizzando l’attenzione sugli aspetti di differenziazione delle metodologie considerate e sulle criticità di ognuna.

Per quanto concerne il costing per il decision making, nel *capitolo nono* sono esaminati strumenti e tecniche che consentono di elaborare informazioni a supporto di decisioni aziendali di breve periodo, inerenti scelte di volume produttivo o di corsi di azione alternativi. Fra questi uno specifico approfondimento è riservato all’analisi differenziale a supporto delle scelte di convenienza economica e al tradizionale modello costi-volumi-risultati incentrato sulla Break Even Analysis.

Il tema affrontato nei successivi quattro capitoli della sezione è costituito dal budget, inteso come strumento del processo di pianificazione, programmazione e controllo. Il particolare, il *capitolo decimo* introduce alcune premesse concettuali dei principi e delle logiche di budget.

La costruzione del budget è osservabile sotto due possibili prospettive, la prima evidenzia prevalentemente gli aspetti tecnico-contabili, la seconda riguarda la componente organizzativa. Il processo tecnico-contabile, pur esplicitandosi nella tipica espressione economico-finanziaria delle linee prospettate, trova fondamento nei programmi d’azione, ponendo particolare

attenzione all'aspetto progettuale da cui derivano le determinazioni contabili. Il processo affrontato in questa parte del volume riprende un approccio ormai consolidato che, partendo dal budget dell'area commerciale, si snoda nell'elaborazione del programma di produzione, dei relativi costi e nel budget degli acquisti (*capitolo undicesimo*) per poi proseguire nell'elaborazione del budget del personale e degli investimenti, arrivando alle determinazioni di sintesi dal punto di vista economico, finanziario e patrimoniale (*capitolo dodicesimo*).

Il *capitolo tredicesimo* espone, infine, le implicazioni organizzative nell'elaborazione del budget. Difatti, dal punto di vista organizzativo, il processo logico di budget o budgeting riguarda l'individuazione degli attori e delle modalità di partecipazione alla determinazione degli obiettivi. Esso riveste particolare importanza per quanto riguarda il ruolo che può svolgere come strumento di coordinamento, di sviluppo della motivazione dei manager, quindi, di favorire la coerenza dei comportamenti dei membri dell'organizzazione rispetto agli obiettivi aziendali.

La **terza parte** del presente lavoro introduce l'analisi degli scostamenti e il reporting, che – tra i vari elementi del controllo di gestione – rappresenta l'output del sistema informativo-contabile e del processo di programmazione e controllo, a supporto delle diverse esigenze di conoscenza rappresentate nell'ambito di una data struttura informativa.

Tra gli strumenti volti alla produzione delle informazioni aziendali ricordiamo la contabilità generale, la contabilità analitica, le tecniche di programmazione e pianificazione e l'analisi degli scostamenti. Quest'ultima permette di confrontare valori omogenei riferiti a distinti intervalli temporali e individua le variazioni complessive tra un periodo e l'altro dovute a specifici fattori. In particolare, nel *capitolo quattordicesimo* sono descritte le caratteristiche specifiche dell'analisi degli scostamenti, affiancando allo studio delle tecniche più tradizionali, diffuse da gran parte della letteratura sul controllo di gestione, alcune soluzioni e metodologie di calcolo più complesse, sviluppate specificatamente in questa sezione.

Il *capitolo quindicesimo* presenta l'analisi degli scostamenti applicata al capitale circolante netto commerciale. Difatti, l'applicazione dell'analisi degli scostamenti, da sempre volta alla predisposizione della reportistica inerente i valori economici a carattere variabile rispetto a driver specifici, può essere estesa, se pur con specifici assestamenti, anche ad alcuni valori di tipo patrimoniale. Infatti, così come per i valori economici si individuano quei componenti influenzati da molteplici variabili – quali i volumi di attività, le efficienze esterne e interne e i mix – per poi successivamente quantificarne l'entità degli specifici scostamenti, anche per i valori patrimoniali è possibile individuare gli impieghi e le fonti esprimibili in termini matematici con il maggior numero di variabili possibile, come ad esempio accade per gli elementi del capitale circolante netto commerciale condizionati dal volume di attività, dai tempi medi di investimento o finanziamento e da specifici mix. Anche nel caso dei valori patrimoniali, quindi, analogamente a quanto discusso per i valori economici, potranno essere determinati gli scostamenti nel valore degli impieghi e delle fonti dipendenti dalle variabili menzionate.

Per quanto concerne specificatamente il sistema dei rapporti informativi aziendali (reporting), il *capitolo sedicesimo* introduce considerazioni circa l'insieme delle informazioni variamente rappresentate su supporti cartacei e informatici, prodotte con periodicità e contenuto variabile,

destinate alla comunicazione sia interna che esterna. Affrontando temi quali: la dimensione tecnica, semantica e pragmatica della comunicazione – dal lato più propriamente informativo dovranno essere risolti i problemi dell'accuratezza con la quale i messaggi possono essere trasmessi per mezzo dei simboli (problema tecnico), della precisione con la quale i simboli trasmessi rendono il significato desiderato (problema semantico) e dell'efficacia con la quale il significato percepito influenza i comportamenti di chi riceve il messaggio nel modo e nella direzione desiderati (problema pragmatico) – o anche l'articolazione temporale dei report – distinguendo tra report periodici, predisposti sistematicamente alla fine di dati intervalli temporali (giorno, settimana, mese, anno, e così via), dai report su richiesta (su iniziativa specifica dei destinatari) e dai cosiddetti flash report – e quella informativa.

Il sistema di reporting, pertanto, inteso in senso lato sia come contenuti – per cui può essere identificato con l'output finale del sistema informativo aziendale – sia come processo, coincide con il sistema informativo aziendale. In particolare, con il termine “processo di reporting” si vuole enfatizzare il percorso specifico di elaborazione dei report a partire dal sistema informativo già predisposto, con verifica del grado di attendibilità dei valori, selezione delle variabili chiave di controllo e valutazione di ulteriori fonti informative (*capitolo diciassettesimo*). Si affrontano quindi le questioni relative alla selezione delle variabili chiavi di controllo – con il termine si identificano variabili “rilevanti” sia interne, cioè controllabili, sia esterne, in questo caso non controllabili, ma verificabili nel loro grado di accuratezza – e la valutazione delle fonti informative, e ancora la definizione dei caratteri di tempestività del sistema – le informazioni cioè devono essere disponibili in tempo utile, ovvero in un intervallo di tempo accettabile in relazione alla loro natura, ai soggetti destinatari coinvolti e al livello decisionale interessato – e l'accuratezza dei dati forniti in termini di corrispondenza tra le informazioni sui fenomeni e i fenomeni reali. Nel capitolo è infine trattata la tematica della flessibilità del sistema contabile – al fine di adattarsi rapidamente al mutare delle esigenze informative e delle tecniche di produzione e distribuzione delle informazioni – e quella dell'accettazione del sistema da parte degli utenti: deve cioè essere garantita l'accettabilità del sistema, nelle sue procedure e nei suoi flussi informativi, da parte degli utenti e di tutte le altre persone coinvolte nel trattamento e nella comunicazione dei dati, prevedendo tutte le possibili reazioni, rimuovere gli ostruzionismi e i meccanismi di resistenza passiva.

Il *capitolo diciottesimo* focalizza l'attenzione sul sistema di reporting come strumento di supporto al responsibility accounting. Vengono illustrate la logica di progettazione e le caratteristiche di un sistema di reporting per la valutazione delle prestazioni in cui, accanto alle variabili economico-reddituali, vengano integrate anche quelle finanziarie in senso stretto e fisico-tecniche. L'integrazione delle variabili anzidette consente una tutela più equilibrata dell'efficienza e dell'efficacia così come del breve e del lungo periodo, permettendo di superare alcuni degli effetti disfunzionali collegati all'utilizzo esclusivo di variabili economico-reddituali nella responsabilizzazione dei manager. La tematica viene affrontata anche proponendo alcuni esempi di report integrato con riferimento a diverse funzioni aziendali.

La **quarta parte** è focalizzata sull'analisi e la simulazione economica-finanziaria.

Il *capitolo diciannovesimo* tratta dell'analisi economico-reddituale e affronta tematiche quali l'analisi

costi-ricavi di periodo che è condizionata, in particolare, dal criterio stabilito per la correlazione dei flussi reddituali: si parla quindi di correlazione “globale” o correlazioni particolari, a partire dalla produzione realizzata e di quella potenziale, ovvero dalla sola produzione realizzata e dalla sola produzione venduta. Sono oggetto del capitolo inoltre l’analisi marginalistica e l’analisi della redditività che può quest’ultima essere svolta attraverso quozienti che esprimono relazioni tra risultati economici, operativi o netti, e valori di stato patrimoniale, oppure tra risultati economici e altri risultati o valori di conto economico. È poi presentato il modello di analisi dell’efficienza produttiva, strumento per l’analisi dei flussi o meglio delle relazioni esistenti tra i flussi di input e di output. Infine il capitolo, attraverso gli indicatori di redditività e di efficienza presentati congiuntamente con gli indici di indebitamento, liquidità e solidità patrimoniale, intende fornire un primo quadro di riferimento per condurre analisi economico-finanziarie in ottica gestionale. Il bilancio rappresenta uno strumento di sintesi per l’interpretazione della gestione aziendale e, dunque, per il controllo e la valutazione delle performance. Oltre agli schemi relativi ai flussi economici e finanziari, rappresentati rispettivamente all’interno del conto economico e del conto finanziario, il controllo di sintesi deve integrare all’indagine sui flussi anche quella sui valori stock patrimoniali, riferiti a uno specifico istante temporale e rappresentati dal valore degli impieghi e delle fonti. Lo stato patrimoniale rappresenta, come noto, la fotografia del sistema aziendale “scattata” in un preciso istante temporale, utilizzando la metrica monetaria per la rappresentazione dei valori stock di investimento e finanziamento. Per finalità di analisi gestionale i valori suddetti riepilogati all’interno di una situazione contabile dovranno essere opportunamente riclassificati in modo da far assumere allo schema di stato patrimoniale un’efficace validità segnaletica. A tale proposito, nell’ambito del *capitolo ventesimo* sono descritti i due principali metodi di riclassificazione dello stato patrimoniale, noti come il “criterio di liquidità” e il “criterio di pertinenza gestionale”, associandoli ai rispettivi scopi conoscitivi. Da una parte, il criterio della liquidità (crescente o decrescente) è finalizzato a valutare la composizione degli impieghi e delle fonti e il grado di solvibilità aziendale nel breve termine; dall’altra, il criterio della pertinenza gestionale è finalizzato a valutare l’entità del fabbisogno di finanziamento generato da specifiche attività aziendali. I due schemi di stato patrimoniale non sono tuttavia tra di loro sostitutivi e presentano, anzi, un forte grado di complementarità, stanti i diversi scopi conoscitivi associati a ciascuno di essi.

L’analisi economica-finanziaria, condotta a fini gestionali, prevede l’utilizzo, in maniera integrata, di un sistema di indicatori (di redditività e di efficienza) e di indici (di indebitamento, liquidità e solidità patrimoniale) opportunamente combinati, secondo diversi livelli di sintesi/analisi, in considerazioni di differenti aree e percorsi di indagine. Il *capitolo ventunesimo* tratta le tematiche connesse alla leva operativa e alla leva finanziaria, che costituiscono il più significativo e sintetico indicatore delle potenzialità di sviluppo di un’organizzazione aziendale. Illustra inoltre le possibili complicazioni del modello, che possono essere introdotte prendendo in considerazione: l’analisi delle variazioni reddituali collegate alle specifiche combinazioni prodotto/mercato, gli oneri finanziari, nei loro caratteri di variabilità, i costi fissi “a scatti” legati a possibili cambiamenti di struttura. Il contributo sottolinea inoltre come la determinazione della leva finanziaria debba essere inserita in un processo di analisi gestionale strategica volta a individuare una struttura finanziaria economica in grado, cioè, di sfruttare il cosiddetto

guadagno da indebitamento, e contribuire quindi all'economicità della gestione.

Il *capitolo ventiduesimo* tratta il ruolo della simulazione economico-finanziaria che si svolge mediante l'analisi del quadro storico e ambientale di riferimento, la formulazione e la verifica delle ipotesi-obiettivo su stock e flussi futuri, a partire dai valori di conto economico, finanziario e patrimoniale, negli aspetti sia di efficienza gestionale corrente che di struttura investimenti-finanziamenti. Difatti, il controllo-guida delle variabili economico-finanziarie d'azienda è sempre più condizionato dalla varietà e variabilità degli scenari ambientali, e quindi dalle possibili risposte per una efficace composizione delle forze interne aziendali con quelle esterne. La pianificazione, contrattazione e integrazione degli obiettivi gestionali, pertanto, devono essere precedute da "ragionamenti" sulle prospettive future, attraverso la formulazione di ipotesi alternative corrispondenti ai diversi scenari ambientali. Dalle ipotesi discendono poi gli obiettivi espressi in termini economico-finanziari. Si parla appunto di simulazione su ipotesi-obiettivo per indicare la sequenza delle attività: dalla formulazione delle ipotesi alla loro verifica, fino alla definizione vera e propria degli obiettivi in termini economico-finanziari.

Infine, il *capitolo ventitreesimo* si propone di presentare il passaggio concettuale e metodologico dalla simulazione di efficienza alla simulazione di struttura reddituale, il cui obiettivo è quello di verificare le ipotesi-obiettivo sui costi fissi "esterni" e sui valori reddituali con derivazione patrimoniale. La trattazione propone inoltre un diverso percorso di simulazione finanziaria, con una gestione "ragionata" delle iterazioni, che si realizza con la definizione completa delle ipotesi, compresa quella di indebitamento a breve termine, utilizzando, su quella base, lo sbilancio fonti-impieghi come indicatore sintetico di coerenza dell'insieme delle ipotesi. Infine il capitolo tratta dei "percorsi di simulazione", locuzione con cui si fa riferimento alla sequenza delle ipotesi definite nell'ottica what-if, goal seeking e impact analysis, e presenta il modello di simulazione a livello economico-finanziario generale descritto come variamente implementato in termini software, ai diversi livelli di efficacia come supporto revisionale.

Nella **quinta parte** del volume si riprende in esame il budget, il principale strumento di programmazione aziendale, e si sviluppano i caratteri che portano a una marcata distinzione fra un'impostazione tradizionale e un'impostazione evoluta del budget, dei suoi contenuti e del relativo processo di costruzione.

Nel *capitolo ventiquattresimo* sono oggetto di attenzione, anzitutto, gli aspetti caratterizzanti l'impostazione tradizionale del budget che, alla luce dei cambiamenti intervenuti nel contesto aziendale e ambientale, denotano una sopravvenuta inefficacia. Un modello, in tanti anni punto di riferimento per dottrina e prassi, che presenta ormai una serie di fattori non più adeguati per consentire al budget di svolgere la propria funzione di supporto al management quale strumento di programmazione e controllo di gestione. Per questi motivi, attraverso sia i contributi di alcuni studiosi, sia in seguito alcune pratiche aziendali, si è posto l'interrogativo sulla persistente utilità del budget, in particolare se sviluppato con le modalità tradizionali, arrivando a proporre l'abbandono nel panorama dei sistemi di controllo di gestione.

Nello stesso capitolo, successivamente, viene evidenziato come l'utilità del budget a supporto dei processi decisionali del management richieda una significativa evoluzione e notevoli adattamenti dello strumento in questione. Rispetto ad alcune prassi consolidate di

applicazione del budget tradizionale nelle imprese, specie di piccola e media dimensione, si può opportunamente parlare della necessità di una rivoluzione. In questi casi, tuttavia, le worst practice dimostrano che, pur seguendo l'impostazione tradizionale del budget, tutta una serie di indicazioni prescrittive della dottrina e della manualistica erano state disattese, per cui la modesta efficacia non può certo essere imputata allo strumento in sé.

Il percorso evolutivo è distinto a seconda che coinvolga meri adattamenti tecnici alla dimensione statica e/o di processo rispetto al budget tradizionale, senza rimetterne in discussione i principi ispiratori o che, invece, il cambiamento investa anche alcune idee-guida su funzionalità, contenuti, iter di svolgimento, caratteristiche intrinseche del budget, rimettendo in discussione il modello tradizionale.

Nel *capitolo venticinquesimo* viene proposto un caso aziendale in cui si è passati da una consolidata applicazione di un budget tipicamente espressivo dell'impostazione tradizionale, con l'aggravante di qualche worst practice, alla sperimentazione di un modello evoluto di budget, ricorrendo a nuovi approcci alla programmazione e a una notevole rivisitazione di contenuti e modalità di ottenimento del documento budgetario. Il caso, opportunamente reso anonimo, è però tratto da un'esperienza direttamente vissuta dagli autori in una primaria azienda di abbigliamento italiana e appare particolarmente utile, in chiave didattica, per dare immediata concretezza alle riflessioni teoriche e alle proposte di cambiamento formulate nel capitolo precedente. Il capitolo, metodologicamente corretto per un qualsiasi caso di studio, si conclude evidenziando i pregi, sul piano conoscitivo, ma altresì i limiti, sia persistenti nel sistema di programmazione della realtà aziendale esaminata, sia in termini di generalizzabilità delle evidenze del caso stesso.

Negli ultimi anni, i cambiamenti intervenuti nel contesto competitivo, produttivo e organizzativo hanno reso sempre più complesso il modello causale della performance aziendale. Pertanto, per supportare efficacemente il governo aziendale, anche i sistemi di controllo si sono arricchiti di ulteriori strumenti di analisi, rappresentazione, interpretazione e misurazione della realtà.

Nel *capitolo ventiseiesimo*, si illustra la logica di progettazione dei parametri di controllo suggerita dall'approccio Performance Measurement, che permette di monitorare le molteplici e differenziate variabili che determinano la performance aziendale. Data la centralità, all'interno di questo filone, di processi e attività per l'individuazione e la gestione delle cause della performance, nel capitolo ampio spazio viene riservato, sia sotto l'aspetto teorico che pratico, alla definizione delle misure di supporto alla gestione dei processi aziendali. La logica di individuazione dei parametri di controllo qui suggerita può essere utilmente utilizzata per integrare le misure del Performance Budgeting e anche per sviluppare un Performance Reporting che consenta di supportare il processo decisionale, evidenziando le 'cause' della performance e non unicamente gli effetti.

Il *capitolo ventisettesimo* ha per oggetto il ruolo del budget (e in particolare il budget End-To-End) all'interno delle multinazionali. A questo proposito, vengono richiamati i principali elementi caratterizzanti le strategie di integrazione implementate da tale tipologia di aziende, evidenziando, rispetto alle stesse, le esigenze di cambiamento negli strumenti e nei processi del controllo. Tali temi sono ulteriormente approfonditi con riferimento al caso

Nestlé Waters, divisione acque della multinazionale Nestlé. Particolare attenzione viene prestata al ruolo del budget End-To-End nei processi di integrazione tra produttori e distributori dei brand internazionali, evidenziandone le potenzialità in termini di gestione delle relazioni laterali e dei processi decisionali, nonché di bilanciamento tra prassi locali e globali.

Il *capitolo ventottesimo*, infine, affronta la tematica del budget a base zero. Le organizzazioni devono confrontarsi da un lato con la scarsità delle risorse e dall'altro con la crescita costante nel livello dei bisogni. Nel processo di gestione e di programmazione, quindi, diventa cruciale il problema della proiezione di costi nel futuro, con particolare riferimento a quelli di natura "discrezionale" e "non parametrici". A tale riguardo la tecnica che consente di "ragionare" in termini di priorità e di obiettivi risulta lo Zero Based Budgeting che, eliminando il limite della proiezione acritica della spesa attuale nel futuro, si basa sul mettere in discussione l'effettiva convenienza nel porre in essere specifiche attività mediante un'adeguata misurazione del rapporto costi/benefici.

La **sesta parte** presenta il tema dello Strategic Management, introducendo lo strumento della Balanced Scorecard quale supporto per la strategia, la creazione di valore, la misurazione della performance e il cambiamento del sistema di controllo.

Il *capitolo ventinovesimo* approfondisce il concetto di strategia e di pianificazione strategica, illustrando i principali strumenti e processi di supporto agli organi di governo per fissare gli obiettivi di fondo dell'azienda nel contesto di riferimento e le linee di condotta per raggiungere tali obiettivi. Il fine è quello di sottolineare la crescente importanza di sviluppare un approccio chiaro, diretto, concreto, oculato e razionale per la definizione della strategia, che deve poi tradursi in un piano d'impresa appropriato che illustra e quantifica la direzione strategica stabilita. A tale riguardo, il capitolo evidenzia i principali trend evolutivi che stanno interessando il processo di pianificazione strategica, affinché possano essere tenuti in adeguata considerazione nel momento in cui tale processo viene implementato in azienda.

L'obiettivo del *capitolo trentesimo* è quello di evidenziare la correlazione esistente tra strategie, processi di creazione di valore e misurazione delle performance, illustrandone i legami e le possibili modalità di integrazione nell'ambito dei percorsi di governo aziendale. A tale scopo, dopo aver esaminato alcuni dei principali e più noti framework proposti dalla letteratura in materia di misurazione e controllo dei risultati, particolare attenzione viene data all'approccio di Kaplan e Norton in tema di descrizione (Strategy Map), misurazione (Balanced Scorecard) e gestione (Strategy Focussed Organization) delle strategie aziendali. Se tale prospettiva enfatizza i legami tra strumenti di misurazione delle performance e strategie, le più ampie correlazioni con la governance aziendale sono oggetto di discussione: sono dunque illustrate le recenti proposte di Kaplan e Norton in merito alla cosiddetta "three-part" Balanced Scorecard, ovvero un sistema di scorecards e mappe strategiche volto ad allineare e integrare le attività del board con quelle degli executive e, più in generale, di tutta l'organizzazione.

Il *capitolo trentunesimo* si propone di esplorare i processi di adattamento delle tecniche e degli strumenti di misurazione delle performance ai percorsi di cambiamento organizzativo implementati dalle aziende, in risposta alle mutevoli esigenze del mercato e coerentemente con le diverse fasi di sviluppo aziendale. A tale scopo, il capitolo integra gli spunti offerti dagli

studi sul cambiamento del controllo di gestione e sul ciclo di vita dell'azienda, con le evidenze empiriche del caso di un'impresa toscana di piccole e medie dimensioni, operante nel settore dei servizi per l'industria farmaceutica. Dopo aver evidenziato alcune generali tendenze di cambiamento nei sistemi di misurazione delle performance in relazione ai mutamenti in atto nel contesto socio-economico e nelle strutture organizzative adottate dalle aziende, nonché coerentemente con le diverse fasi del loro ciclo di vita, viene approfondita l'esperienza operativa di "CTP Tecnologie di processo", descrivendone ed esaminandone il cambiamento strategico e organizzativo e la parallela evoluzione nelle tecniche e strumenti di misurazione delle performance. Tale evoluzione, oltre che rispondere ai cambiamenti intervenuti nello scenario, è profondamente guidata dalle mutevoli esigenze di crescita dimensionale, ma anche di sviluppo armonico dell'azienda. In una simile ottica, viene presentato il progetto di implementazione della mappa strategica e della Balanced Scorecard. Infine sono commentati l'evoluzione dei sistemi di misurazione delle performance in virtù delle rinnovate esigenze interne ed esterne, il ruolo assunto dal controllo di gestione nel processo di cambiamento e la funzione assegnata, in un simile ambito, a strumenti multidimensionali di misurazione, quali la Balanced Scorecard globale e per temi strategici.

Infine, il *capitolo trentaduesimo* mostra come sia possibile sviluppare una Balanced Scorecard 'dinamica' e un sistema integrato di management strategico. Difatti, le metodologie e le tecniche di simulazione stanno acquisendo un ruolo sempre più rilevante per l'analisi di contesti caratterizzati da elevata complessità e dinamicità e a supporto di progetti di change management. Queste applicazioni, tra le quali rientrano quelle di System Dynamics, hanno inoltre rivelato grandi potenzialità quando utilizzate in modo complementare ad altre strumentazioni di management strategico, come la Balanced Scorecard.

Nel lasciarvi alla lettura del presente lavoro, il nostro ringraziamento va a tutti coloro che a vario titolo hanno collaborato alla realizzazione del libro. In particolare, oltre agli autori dei vari capitoli, ringraziamo la dott.ssa Viviana Cerutti, che con professionalità ed entusiasmo ha sapientemente coordinato la redazione di questo manuale.

Novembre 2008

Stefano Marasca
Luciano Marchi
Angelo Riccaboni

