



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA
FACOLTÀ DI SCIENZE STATISTICHE

**TESI DI LAUREA IN
STATISTICA E TECNOLOGIE INFORMATICHE**

(Laurea Triennale - curriculum Sistemi informativi aziendali)

**IL BUDGET: STRUTTURA E METODOLOGIA DEL
DOCUMENTO PER IL CONTROLLO DELLA GESTIONE
AZIENDALE. IL CASO COIN SPA**

**REPORTING FORMAT AND METHODOLOGY FOR BUDGETING
PROCESS. THE CASE OF COIN SPA**

Relatore: Prof. Marco Ciabattoni

Laureando: Giuseppe Nicoletti

Matr. N° 553538 - STI

ANNO ACCADEMICO 2010 - 2011

SOMMARIO

PREMESSA.....	V
INTRODUZIONE.....	VII
CAPITOLO 1	1
I sistemi di pianificazione e controllo.....	1
1.1 Funzione dei sistemi di pianificazione e controllo	1
1.2 Evoluzione dei sistemi di pianificazione e controllo	3
1.3 Struttura dei sistemi di PeC: la pianificazione strategica	5
1.4 Il controllo di gestione	9
CAPITOLO 2	13
Il budget	13
2.1 I centri di responsabilità	13
2.2 Il budgeting	18
2.3 Aspetto razionale e organizzativo.....	20
2.4 I soggetti coinvolti.....	22
2.5 L'iter procedurale	23
2.6 Il controllo budgetario e il sistema di reporting	25
2.7 Documenti fondamentali del budget.....	27
2.7.1 Il budget del sistema distributivo	28
2.7.2 Il budget dei ricavi	28
2.7.3 Il budget dei costi dell'area distributiva	30
2.7.4 Il budget della produzione.....	30

2.7.5	Il budget delle altre aree.....	31
2.7.6	Il budget degli investimenti	32
CAPITOLO 3		35
il caso in esame: Ovieste – Gruppo Coin s.p.a.....		35
3.1	Profilo aziendale Ovieste	35
3.2	Un po' di storia.....	39
3.3	La direzione Business Analysis	43
3.3.1	L'analisi e le previsioni delle vendite	46
3.3.2	La reportistica e l'analisi degli investimenti.....	47
3.4	Il controllo dei costi	49
CONCLUSIONI.....		59
BIBLIOGRAFIA.....		61
SITOGRAFIA		61

Premessa

Questa tesi si sviluppa seguendo in parte una linea teorica, frutto di studio da testi citati in bibliografia, e in parte applicando quelle che sono state le conoscenze acquisite nel corso dei mesi trascorsi per l'attività di stage a Mestre presso gli uffici della Divisione Oviessa del Gruppo Coin S.p.A.

Per l'opportunità concessami, desidero ringraziare il mio tutor aziendale, il dottor Enrico Paquola, nonché Raffaella Bini, e il mio tutor accademico, il professor Marco Ciabattoni, per avermi orientato sulla scelta degli argomenti da trattare e l'aiuto nella ricerca di informazioni utili, nonché per aver compiuto una lettura critica del mio lavoro.

Inoltre vorrei ringraziare tutti i colleghi dell'ufficio di Business Analysis che mi hanno agevolato nell'inserimento in azienda e che mi hanno aiutato quando ne ho avuto bisogno.

Non posso esimermi dal ringraziare anche i miei amici e colleghi di facoltà, per tutti questi anni vissuti a Padova, non solo durante le ore trascorse assieme per lo studio.

L'ultimo ringraziamento, infine, va alla mia famiglia, per avermi dato la possibilità di studiare a così tanti chilometri da casa, per avermi sempre incoraggiato a dare il meglio e per avermi sostenuto anche nei momenti più difficili. Grazie.

Giuseppe Nicoletti

Introduzione

Per il conseguimento della laurea triennale, ho ritenuto opportuno completare il mio percorso di studi mediante lo svolgimento di un periodo di stage presso una struttura aziendale, a conclusione del quale avrei dovuto sfruttare le conoscenze acquisite per la stesura di un elaborato conclusivo che avesse come tema un argomento affrontato durante tale periodo e sviluppato mediante la lettura di testi a riguardo e suggeriti dal tutor accademico.

Successivamente allo svolgimento di un paio di colloqui, ho trovato collocazione presso una grande azienda di retail, Gruppo Coin S.p.A., leader nazionale nel mercato dell'abbigliamento e con sede a Mestre (Ve).

Nel particolare, ho svolto uno stage di 6 mesi presso la Divisione Oviessa, nella Direzione *Business Analysis*. Qui ho trattato essenzialmente l'attività di analisi dei costi e, nel dettaglio, i costi relativi agli spazi delle filiali in gestione diretta sparse sul territorio italiano.

Coprendo tale ufficio un ruolo centrale nello studio dell'andamento aziendale, ho avuto la possibilità di studiare molto nel dettaglio i dati messi a disposizione dalla contabilità e necessari per un'analisi corretta della situazione.

Così, su consiglio del mio tutor accademico, ho deciso di dedicare la mia tesi di laurea allo studio dei meccanismi che portano alla stesura del *budget*.

Pur non avendo mai avuto a che fare con lavori simili, ho trovato fin da subito molto interessanti i compiti che mi sono stati assegnati all'interno dell'ufficio, poiché se da una lato la presenza dei tutor è stata continua e costante, dall'altro l'attività di analisi dei dati effettivamente rispecchia,

prosegue e, da un certo punto di vista, amplia quelle che sono le conoscenze relative al mio corso di studi.

Il problema fondamentale che si vuole affrontare in questa tesi è quello di spiegare le modalità attraverso le quali si arriva alla stesura di un documento molto importante per le scelte strategiche e operative future dell'azienda, ovvero il budget.

L'importanza di tale documento deriva dal fatto che esso, intanto, riguarda tutti gli aspetti economico - finanziari dell'azienda, prevedendo una parte dedicata ai costi ed una dedicata alle vendite, ma soprattutto assume grande rilevanza poiché per redigere tale documento si tiene conto di molteplici fattori, fra cui, ad esempio, l'andamento generale del mercato e quello dell'azienda stessa nel corso degli ultimi anni.

Effettuare un'analisi dei dati a disposizione e creare un documento di budget che risulti attendibile, aiuta l'azienda a formulare delle strategie più consona a quella che è la situazione del mercato e permette di indirizzare meglio il cammino dell'azienda verso quelli che sono gli obiettivi prefissati. Questo documento non sarà, ovviamente, mai immune dalla casualità di eventi inattesi, tuttavia ciò che si cerca di fare è rendere più alta possibile la probabilità che ciò che viene proposto in fase di *budgeting* si riproponga anche nella realtà.

Nel *Capitolo 1*, viene affrontato il problema generale della definizione di sistema di pianificazione e controllo, delle sue caratteristiche, della sua struttura e della sua evoluzione nel corso del tempo, mentre nel *Capitolo 2*, viene trattato il tema del budget come strumento del sistema di pianificazione e controllo, unitamente all'insieme di tutti quei processi (definiti di *budgeting*) che portano alla stesura di tale documento, ritenuto,

negli ultimi decenni, sempre più importante per il controllo e la gestione aziendale.

Nel *Capitolo 3*, andremo a dare un'occhiata a quello che è il caso in esame, ovvero la Divisione Oviessa del Gruppo Coin: innanzitutto partiremo con la descrizione dell'azienda e la sua storia dalla fondazione ad oggi, occupandoci, dopo, del lavoro effettuato presso la Direzione Business Analysis, ovvero il controllo dei costi (in un primo momento) e, in seguito, la formulazione del budget (relativo ai costi di mantenimento e gestione delle strutture) per l'anno commerciale 2010.

La parte finale è affidata, invece, alle *Conclusioni*, nelle quali verranno tirate le somme su tutto il lavoro svolto.

Capitolo 1

I SISTEMI DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO

Per poter giungere ad una definizione di budget e quindi toccare con mano quello che è il tema cardine di questo lavoro, è necessario prima definire cosa sia un *sistema di pianificazione e controllo*, di cui il bilancio di previsione è uno degli strumenti fondamentali.

1.1 Funzione dei sistemi di pianificazione e controllo

Un sistema di pianificazione e controllo della gestione è un sistema direzionale o manageriale che ha la funzione di supportare il management nella guida delle aziende. La sua applicazione non riguarda solo le grandi aziende, ma anche le piccole, in quanto la variabile primaria, significativa per l'adozione di un tale sistema, non è tanto la dimensione aziendale, quanto piuttosto la complessità della gestione che risulta essere influenzata da aspetti esterni (ambientali) e aspetti interni (propri dell'azienda).

La funzione di un sistema manageriale di programmazione e controllo della gestione consiste, da un lato, nel favorire la probabilità che gli individui che lavorano nell'azienda assumano decisioni e orientino le proprie azioni in modo da garantire il raggiungimento delle linee strategiche e degli obiettivi operativi concordati (o, comunque, si comportino in maniera *coerente* con tali finalità): uso efficiente delle risorse, qualità nella erogazione dei servizi,

soddisfazione dell'utente, promozione del territorio, competitività. D'altra parte, una seconda funzione (non meno importante della prima) è quella di misurare ed interpretare gli andamenti da cui potranno scaturire le linee di azione future.

La *programmazione* è l'attività tramite cui le aziende identificano e decidono gli obiettivi della propria azione, in relazione ai quali esse dovranno anche intraprendere decisioni coerenti al loro raggiungimento.

“Programmazione” vuol dire definire priorità ed obiettivi di gestione, nonché coerenza e credibilità verso quelli che sono i principi di fondo e gli ideali che l'azienda si è auto-imposta in fase di definizione di *vision* e *mission* aziendali.

Questa attività presuppone la capacità di passare da una logica di gestione corrente e dell'emergenza, ad una gestione più orientata al futuro, cercando di anticipare e prevedere i possibili cambiamenti e mutamenti degli scenari.

La programmazione è strettamente collegata con i sistemi di valutazione ed incentivazione del personale nonché con il sistema dei controlli, tanto da formarne un sistema integrato: quello, ovvero, di programmazione e controllo (o controllo direzionale).

In tale sistema è facile intuire come, da una parte, la programmazione costituisca l'indispensabile presupposto per ogni attività di controllo e, dall'altra, il controllo garantisce concretezza al processo di programmazione.

Quindi il sistema di programmazione e controllo costituisce (nel sistema di relazioni che viene ad instaurarsi) un legame tra passato, presente e futuro, agevolando il processo decisionale, esecutivo e di controllo e rendendo disponibili le informazioni chiave alla gestione dell'azienda. Ovviamente

questo sistema di relazioni non si crea in maniera automatica, ma viene ideato, costruito e realizzato a misura sul caso specifico.

Una distinzione tra i due momenti logici che rappresentano i nuclei fondamentali del sistema di programmazione e controllo può essere proposta solo per scopi didattici o espositivi: nella realtà operativa la distinzione tra “pianificazione” e “controllo” non troverebbe riscontro in quanto essi sono le due facce di una stessa medaglia.

Il sistema di pianificazione e controllo della gestione rappresenta dunque una base solida per la “diagnosi permanente” dell’intero sistema aziendale, identificando le cause di imperfezione, le necessità di innovazione, le leve di azione più efficaci mediante un accostamento tra sistemi di controllo diagnostico e interattivo, e una vera e propria gestione aziendale.

1.2 Evoluzione dei sistemi di pianificazione e controllo

Storicamente parlando, i sistemi di pianificazione e controllo (sebbene ancora rudimentali e probabilmente neanche tanto intenzionali) esistono praticamente da migliaia di anni. Con il tempo, tuttavia, tali sistemi si sono dimostrati di grande utilità per l’uomo e negli ultimi 50 anni essi hanno assunto un ruolo fondamentale nelle aziende.

Per dimostrare quanto appena detto, facciamo alcuni esempi: in Egitto, durante l’epoca dei faraoni, la costruzione delle piramidi era un’attività che richiedeva l’uso di un’ingente quantità di “forza lavoro” (appositamente scritto tra virgolette, in quanto bisogna sempre ricordare che si trattava di esseri umani in condizione di schiavitù). Ebbene, anche quasi 5000 anni fa, chi aveva il compito di progettare tali monumenti doveva tenere sotto

controllo tali risorse, non tanto per un sentimento di umanità, quanto perché senza di loro avrebbe avuto seri problemi a raggiungere l'obiettivo finale.

Era necessario, inoltre, organizzare anche un efficiente servizio di approvvigionamento e di logistica, in modo che le loro risorse primarie, gli schiavi, potessero svolgere la loro funzione primaria di forza motrice.

È indubbio, quindi, che gli egiziani utilizzassero un modello di gestione basato sulle risorse (*resource based view*).

E allo stesso modo dovevano comportarsi gli antichi romani, quando costruivano strade, ponti e acquedotti per tutto il mondo allora conosciuto.

Perfino un artigiano del medio evo, non poteva che applicare un modello così come tramandato dalla storia, anche affinandolo con le innovazioni che la tecnologia di quei secoli poteva offrire.

La storia ci ha consegnato un modello di gestione basato sulle risorse. Ancora oggi molte realtà funzionali, ma anche molte scuole di pensiero, focalizzano l'attenzione quasi solo sulle risorse (*politica del contenimento dei costi*). Neanche la rivoluzione industriale, con la sua tumultuosa crescita ha corretto questa mentalità, anche se si è passati dalle risorse umane a quelle strumentali. D'altra parte i risultati finali, quali che fossero, andavano bene, erano comprati o comunque venivano comunemente accettati.

Oggi ci rendiamo conto che il rischio, anzi la certezza, di un controllo di gestione basato unicamente sulle risorse, è la scarsa efficacia: il motivo di tale affermazione deriva dal fatto che in una situazione di esclusivo controllo delle spese vengono persi di vista quelli che sono gli obiettivi finali.

Il declino industriale, la concorrenza, il prodotto di massa, la ricerca del vantaggio competitivo hanno dirottato l'attenzione sui risultati.

Nascono l'MBO (*Management By Objectives*) e simili, il *marketing* e le vendite diventano punti focali delle strategie.

Ma anche in questo caso la focalizzazione su uno solo degli elementi che caratterizzano le attività ha generato dei problemi, in generale di scarsa efficienza, con impiego eccessivo di risorse o impiego di risorse sbagliate.

Da tutto quanto enunciato risulta naturale immaginare un modello di controllo di gestione che preveda un giusto bilanciamento tra risorse da impiegare e risultati attesi, e tra risorse impiegate e risultati ottenuti, rispettando quindi sia gli obiettivi di efficienza che di efficacia.

1.3 Struttura dei sistemi di PeC: la pianificazione strategica

Il sistema di pianificazione e controllo può essere scomposto in fasi concatenate, a loro volta (come vedremo) scomponibili in sottofasi. Iniziamo da un primo passo, ovvero la distinzione dei momenti di pianificazione e controllo.

Iniziando dalla prima, la pianificazione, possiamo intanto affermare che essa si compone di due momenti: la pianificazione strategica e la pianificazione operativa (o programmazione).

I fini della *pianificazione strategica* sono: formulare in maniera esplicita gli obiettivi aziendali di lungo termine; formulare le scelte strategiche; formulare i piani d'azione per attuare le scelte strategiche volti al compimento degli obiettivi aziendali.

Possiamo definire per gradi l'attività di pianificazione strategica. Tipicamente, il primo passo effettuato durante questa fase è quello di analisi della situazione di partenza e della sua possibile evoluzione: vengono

identificate le condizioni economiche, politiche, sociali e tecnologiche relative all'ambiente generale e all'ambiente specifico (quest'ultimo influenza maggiormente l'operato dell'impresa). Questa analisi è sia attuale sia prospettica, cioè fatta sia tenendo conto della situazione odierna, sia cercando di interpretare correttamente gli scenari futuri.

Per quanto riguarda l'ambiente generale l'analisi condotta facendo riferimento agli indicatori della situazione del Paese in cui opera l'impresa, utilizzando, ad esempio, indici quali il PIL (prodotto interno lordo), il tasso d'inflazione, i tassi salariali, i prezzi delle materie prime, il tasso di crescita della popolazione: il risultato di questa ricerca restituisce una mappa di vincoli e di opportunità.

Il secondo passo concerne la determinazione degli obiettivi di fondo della gestione: si determinano dunque gli obiettivi a cui tendere nel medio - lungo periodo (obiettivi di competitività). Gli obiettivi interessano la gestione globale dell'azienda, hanno natura economico - finanziaria e inoltre vanno esplicitati con precisione e quantificati attraverso degli indicatori economico finanziari come ad esempio l'indice ROE (*return on equity*).

Il passo successivo riguarda la definizione delle regole di comportamento verso gli *stakeholder*, cioè verso tutti i terzi che a vario titolo sono influenzati dalla gestione aziendale, ovvero: azionisti, dipendenti, banche, fisco, clienti, istituzioni, etc. Le regole possono essere di vario genere: politiche sui dividendi, politiche verso i fornitori, riguardare la struttura finanziaria e il grado di indebitamento, politiche occupazionali, determinare l'atteggiamento verso i sindacati. Queste regole formano le linee guida su cui si formano poi le scelte strategiche.

Il quarto step si riferisce alla definizione del *business* in cui operare; questa

rappresenta la prima vera fase della pianificazione strategica e si articola in quattro punti:

- che cosa produrre e per chi produrre: tale scelta va sempre periodicamente messa in discussione;
- i mercati da servire: sia in termini di classi o segmenti di clientela, sia in termini di aree geografiche;
- le tecnologie da utilizzare, ovvero come produrre: questa è una decisione importantissima, in quanto comporta un enorme esborso di capitale per i costi fissi dati dai mezzi di produzione o immobilizzazioni materiali;
- il grado di integrazione verticale: significa stabilire se le produzioni saranno realizzate all'interno dell'azienda o se verranno date a terzi per produrle in nostro conto.

Il quinto passo riguarda l'analisi del profilo competitivo di ciascun business: questa rappresenta la fase operativa della precedente. Valutare il profilo competitivo di ciascun business significa considerarne i punti di forza e di debolezza: un lavoro del genere viene effettuato tenendo come riferimento il concorrente leader del mercato (*benchmarking*). Vi sono quattro fasi che caratterizzano l'analisi del profilo competitivo di ciascun business e sono le seguenti:

- individuazione del vantaggio naturale competitivo di ciascun business: in termini di costo (vantaggio di costo) o in termini di differenziazione (vantaggio di differenziazione);
- fattori critici di successo: variabili principali da cui dipende il vantaggio di un business;

- valutazione con riferimento ai fattori critici di successo dei propri punti di forza e di debolezza;
- individuazione delle azioni idonee a consolidare i punti di forza e a rimuovere i punti di debolezza.

Il sesto passo si riferisce alla scelta della missione di ciascun business: ciò equivale al percorso strategico di un business per il futuro. Si considera dunque il suo ciclo evolutivo caratterizzato da differenti gradi di aggressività verso il mercato e da differenti impegni finanziari; esso è sintetizzabile nelle seguenti fasi: ingresso o introduzione; sviluppo o espansione; difesa o sfruttamento o maturità (questo è la fase del ciclo evolutivo del business più importante in quanto è in questa fase che si prendono le decisioni ad opera del management); disinvestimento o declino. Tale ciclo è descritto dalla *matrice attrazione / posizionamento*: le fasi del ciclo evolutivo di ciascun business corrispondono alle fasi del ciclo di vita di un prodotto oggetto del business considerato.

Il settimo passo concerne la definizione della strategia di portafoglio dei business: il presupposto a questa fase è quello di averne più di uno, ovvero di avere un sistema di business su cui decidere. Definire la strategia del portafoglio significa definire le varie *aree strategiche d'affari* (A.S.A.) in cui si trovano i vari affari: bisogna che vi sia una combinazione equilibrata tra l'aspetto economico e quello finanziario dei vari business. Questa fase è una delle più sintetiche di tutta la pianificazione strategica.

Relativamente ad una matrice attrazione / posizionamento, ovvero alla matrice del ciclo di vita di più prodotti, è importante notare che bisogna fare in modo che un prodotto finanzi un altro e dunque i vari prodotti non

dovrebbero trovarsi nella stessa posizione, ma invece sarebbe preferibile che un prodotto in maturità che genera profitti finanzi un prodotto appena lanciato o in espansione e vada a coprire i costi di un prodotto in disinvestimento.

Dopo la definizione della strategia del portafoglio di business, si passa dal momento della pianificazione strategica a quello della pianificazione operativa (detta anche programmazione). Qui si concretizza il processo strategico in precisi programmi e progetti nei quali l'enfasi è posta sulle risorse finanziarie occorrenti a ciascun business.

La *pianificazione operativa* è il punto di contatto tra pianificazione strategica e il controllo ed inizia con la redazione del budget il quale ha forza vincolante.

Nella fase di pianificazione operativa si definiscono i piani strategici miranti a disciplinare l'innovazione e il cambiamento, i piani di gestione correnti miranti a disciplinare la continuità e i piani operativi in senso stretto. Il *piano operativo* è in pratica un bilancio preventivo pluriennale, composto da stato patrimoniale, conto economico e prospetto dei flussi finanziari, tutti preventivi e pluriennali.

1.4 Il controllo di gestione

La *funzione amministrativa* in senso stretto si occupa di tutto ciò che riguarda la tenuta della contabilità e il suo compito principale è la produzione di informazioni economico – finanziarie (ma anche di altra natura) rivolte ai cosiddetti “terzi”.

Il *controllo di gestione* è una funzione che ha a sua volta a che vedere con la produzione di informazioni ma non rivolte ai terzi bensì alla stessa azienda per consentire il monitoraggio della gestione.

Amministrazione e controllo hanno in comune la misurazione economica, che è data da scritture contabili e determinazioni economico quantitative. La contabilità generale è il primo e più evidente contenuto della funzione amministrativa.

Il *bilancio di esercizio* è l'insieme dei documenti che un'impresa deve redigere periodicamente, allo scopo di rappresentare in modo veritiero, chiaro e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria al termine del periodo amministrativo, nonché il risultato economico.

Una parte non trascurabile della funzione amministrativa consiste in adempimenti di legge. Le informazioni economico - finanziarie, costituite da dati contabili ed extra contabili, sono l'oggetto principale della funzione amministrativa.

Il controllo di gestione produce informazioni per l'interno, ovvero per il *management*. Ciò significa accertare che la gestione aziendale si svolga in condizioni di *efficienza* (attitudine ad acquisire e impiegare le risorse evitando gli sprechi) e di *efficacia* (attitudine a raggiungere gli obiettivi prefissati) coerentemente con gli obiettivi prefissati in sede di pianificazione strategica.

Il controllo di gestione è solo astrattamente separabile dalla pianificazione strategica; esso viene definito "meccanismo operativo", è supportato da una contabilità ed è un processo direzionale che si articola in varie fasi:

- controllo antecedente o *preventivo*: viene esercitato sui programmi e non sulle azioni dell'azienda.

- controllo *concomitante*: è il controllo per antonomasia, nel quale si confrontano i risultati attesi e quelli effettivi fino a quel dato momento.
- controllo susseguente o *consuntivo*: ha luogo al termine di periodi lunghi. Di norma ha luogo alla fine di un esercizio cioè a fine anno.

Il processo di controllo viene schematizzato come di seguito.

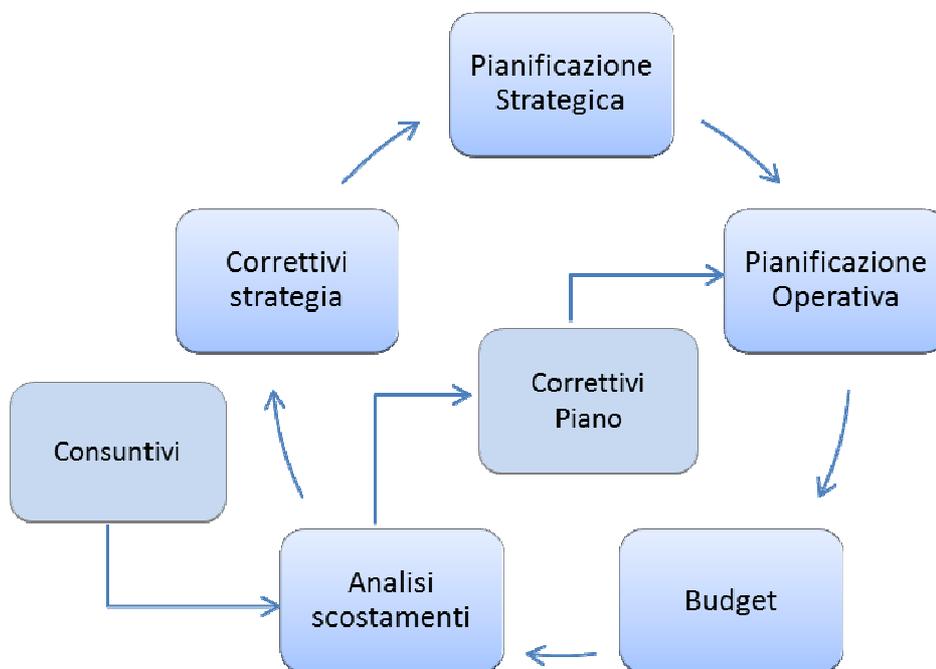


Figura 1: Il processo di controllo.

Gli strumenti del controllo di gestione sono fondamentalmente i seguenti¹:

- il bilancio nelle sue varie parti: analisi di bilancio.
- la contabilità analitica: costi ricavi (conto economico)

¹ Per il controllo preventivo, viene utilizzato il budget.

Per il controllo concomitante, vengono usati budget, bilancio d'esercizio, contabilità analitica e dati extra contabili.

Per il controllo consuntivo, vengono utilizzati budget, bilancio d'esercizio e contabilità analitica.

- il budget e gli altri preventivi: contiene i programmi operativi di esercizio (controllo antecedente).
- le misurazioni extra contabili: valori le cui unità di misura non sono monetarie.

Il budget può essere definito come un programma operativo di gestione annuale tradotto in termini economico finanziari. Esso è rivolto al raggiungimento di precisi obiettivi di gestione riferiti ad un futuro prossimo e va articolato in periodi infrannuali, per consentire il controllo concomitante. Esso non è un puro e semplice preventivo in quanto impegna i manager al raggiungimento degli obiettivi. Per entrambi i motivi appena elencati, è conveniente che il budget sia flessibile e che quindi esso non sia rigidamente strutturato.

Dopo aver effettuato questa panoramica illustrativa sui sistemi di programmazione e controllo, potremo ora affrontare il tema del budget, a partire dal concetto di *centro di responsabilità*.

Capitolo 2

IL BUDGET

2.1 I centri di responsabilità

Il processo di controllo della gestione, attività nella quale assume importanza capitale il budget, si esercita non solo sull'azienda nel suo complesso, ma anche e soprattutto nelle singole unità organizzative.

In tal proposito, fondamentali sono alcuni aspetti dell'azienda stessa: l'accentramento decisionale e, collegato ad esso, il processo di delega e le dimensioni dell'impresa. Veniamo al dunque: in un'azienda di piccole o medie dimensioni, a base individuale, l'imprenditore sa che dalle sue decisioni dipenderà l'andamento dell'intera azienda. Infatti egli ha il controllo delle varie attività, dagli aspetti produttivi a quelli finanziari, di marketing, etc. Il processo di delega, in situazioni del genere, è solitamente molto ridotto, se non inesistente. In questo caso, il soggetto decisore non ha bisogno di complessi meccanismi di controllo dell'attività aziendale, in quanto può direttamente osservare l'operato dei suoi sottoposti. L'accentramento decisionale ed operativo, quindi, implica che l'unico soggetto da monitorare sia lo stesso imprenditore.

Il quadro cambia decisamente se la dimensione e la complessità aziendale aumentano, comportando un decentramento decisionale (la delega in tal caso diventa quasi obbligatoria, poiché risulterebbe praticamente impossibile la gestione dell'impresa): in questa situazione è opportuno

rendere il più esplicito e manifesto possibile il compito che viene delegato al soggetto responsabilizzato. Ciò è di primaria importanza per evitare sovrapposizioni nelle responsabilità e possibili incomprensioni.

“Responsabilizzare” un soggetto significa scomporre i macro-obiettivi economici di tutta l’azienda in una serie di sotto-obiettivi da assegnare ai *manager* ai quali viene delegata la responsabilità delle scelte nei vari centri decisionali. All’obiettivo assegnato viene poi collegata una misura o parametro in base al quale è possibile monitorare i risultati raggiunti.

È ovvio che per raggiungere gli obiettivi proposti, ogni manager deve avere libertà totale di azione in quella che è la sua area di responsabilità, senza dover dipendere da nessun altro, e poter muovere personalmente le leve decisionali a propria disposizione.

Di fondamentale importanza, a questo punto, sarà la necessità di evitare qualsiasi tipo di comportamento opportunistico volto al raggiungimento degli obiettivi di area (e quindi al raggiungimento degli obiettivi personali) ma che, in qualche modo, vanno a penalizzare gli interessi collettivi e globali dell’azienda.

Per evitare comportamenti di questo genere, sarà necessario, in primo luogo, rappresentare in modo corretto le attività che i vari decisori sono chiamati a svolgere e, in seguito, rendere le informazioni che circolano all’interno dell’azienda disponibili solo a coloro che ne necessitano e, soprattutto, nei modi e nei tempi opportuni.

Strettamente collegati al concetto di centro di responsabilità sono quelli di efficacia e efficienza: col primo intendiamo la capacità di raggiungere un determinato obiettivo, mentre con il secondo intendiamo la capacità di raggiungere uno stesso obiettivo con la minima allocazione possibile di

risorse. Insomma, l'efficacia misura un rapporto tra prestazioni e risultato ottenuto, mentre l'efficienza evidenzia un rapporto tra prestazioni e costi sostenuti per raggiungere tali prestazioni.

Per il controllo dell'efficienza e dell'efficacia dei centri di responsabilità non è detto che il privilegiare le variabili economiche sia sempre la strada migliore: infatti in non pochi casi è opportuno identificare un sistema di variabili-chiave che includa parametri di carattere finanziario o espresse in unità fisiche.

I tipi di responsabilità economica assegnabili ad una parte dell'azienda possono essere i seguenti:

- Responsabilità di *centro di spesa*: in questo centro l'obiettivo principale è quello di utilizzare nel modo migliore le risorse disponibili (prevalentemente di tipo umano), al fine di ottenere servizi utili per l'organizzazione nel suo insieme. Generalmente il responsabile ha a disposizione leve economiche poco rilevanti.
- Responsabilità di *centro di costo*: sono individuabili due tipi di costi, standard e discrezionali. Per i primi è possibile determinare con precisione gli input necessari per produrre le singole unità di prodotti o servizi, nonché il volume di produzione (si caratterizzano per la prevalenza di costi parametrici o standardizzabili, come i costi per l'acquisto di materie prime o per l'impiego di lavoro diretto, perciò i responsabili vengono valutati sul livello di efficienza con cui soddisfano la domanda esterna, nei limiti del proprio centro di costo, ovviamente). Per i secondi, invece, la relazione fra input

e output non è facilmente individuabile e il livello di produzione è difficilmente misurabile in termini finanziari: essi sono caratterizzati dalla presenza di costi non parametrici (ad esempio, costi di ricerca e sviluppo e spese di formazione). La valutazione delle *performance* in questo caso avviene mediante il confronto tra costi sostenuti e costi preventivati. Il centro di costo rappresenta uno strumento utile per fornire una soluzione al problema della localizzazione dei costi per la determinazione dei costi di produzione. In certi casi vengono creati dei centri di costo “fittizi”, cioè non corrispondenti ad alcuna entità organizzativa presente in azienda, con l’obiettivo di facilitare il processo di imputazione dei costi. Generalmente, nei centri in questione, risulta possibile stabilire la relazione tra risultati ottenuti e fattori utilizzati. Per questo motivo, l’utilizzo di tali costi risulta molto utile nei casi in cui l’efficienza costituisca una variabile critica ai fini del raggiungimento del vantaggio competitivo.

- Responsabilità di *centro di ricavo*: in questo centro i risultati vengono espressi monetariamente e sono determinati dai beni e dai servizi ceduti a terzi e valorizzati a prezzo di vendita. Il ricavo diventa l’obiettivo da perseguire e rappresenta la responsabilità assegnata a quel centro. In esso, le leve decisionali a disposizione del responsabile sono tali da influenzare il volume di ricavi conseguibile, ma permettono di agire anche su alcune categorie di costi. L’obiettivo che generalmente ci si prefigge in questo centro è quello di

raggiungere una certa quantità di ricavi senza superare una certa soglia di costi (che sono collegati, generalmente, all'attività svolta). Come si può ben intuire, i risultati saranno considerati sulla base dell'efficienza delle aree aziendali, dove tale efficienza viene espressa mediante il rapporto tra il volume di vendite complessivo di ricavi che l'unità organizzativa è in grado di produrre e le risorse impiegate.

- **Responsabilità di *centro di profitto*:** in questo caso il responsabile è tenuto a realizzare la migliore combinazione tra costi e ricavi. Questi centri vengono anche definiti “di risultato”, in quanto le leve a disposizione dei responsabili sono in grado di permettere al soggetto che opera in questi ambiti di influenzare in modo significativo il differenziale tra costi e ricavi. A differenza del centro di ricavo, qui le leve decisionali sono molteplici.
- **Responsabilità per *centro di investimento*:** il responsabile è tenuto non solo a produrre reddito, ma anche a rispettare un certo volume di capitale investito in crediti, scorte e impianti. L'indice che sintetizza queste due quantità economiche è il ROI (*return on investment*) cioè tasso di redditività del capitale investito. L'importante, nella valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi, sarà riuscire ad utilizzare la configurazione che meglio rappresenti l'evolversi della dinamica del centro in esame.

Il controllo basato sui centri di responsabilità presenta molteplici vantaggi,

ma pone anche alcuni limiti. Partendo dai primi, di sicuro, anoteremo la possibilità di esprimere, mediante un unico parametro, i risultati richiesti ai responsabili di ciascun area: ciò, oltre a sintetizzare l'obiettivo, riesce a tradurlo anche in termini economici omogenei. Inoltre, la circolazione delle informazioni è favorita dalla presenza del sistema informativo aziendale, che permette la raccolta dei dati e il loro riassunto nel sistema dei *report*.

D'altro canto, invece, gli svantaggi sono riconducibili all'impossibilità dei dati economici di adattarsi a realtà misurate in termini di efficacia di azione, oltre che all'eccessiva enfasi posta sul breve periodo. Infine, va sottolineato che il rischio di eccessiva frammentazione della gestione aziendale causata dallo schema analizzato potrebbe condurre a difficoltà nel coordinamento.

In conclusione, possiamo affermare che è necessario che il sistema di indicatori non si riduca al rappresentare solo aspetti rilevanti di tipo *quantitativo*, ma anche quelli di tipo *qualitativo*. Essi dovranno essere efficacemente comunicati all'interno dell'azienda in maniera tale da abbinare l'efficacia all'efficienza e realizzare così uno degli obiettivi primari dei sistemi di controllo.

2.2 Il budgeting

Il budget è uno strumento del controllo di gestione. In particolare ne costituisce uno degli strumenti tecnico contabili. Inoltre, per la natura dei dati che esso contiene, rappresenta anche uno strumento della programmazione.

Dal punto di vista formale, il budget è un documento a carattere

amministrativo composto a sua volta da ulteriori documenti che illustrano in termini economico-finanziari il comportamento delle varie aree di gestione. Esso, in concreto, si presenterà come un grosso volume cartaceo contenente documenti relativi sia ad una sintesi dell'andamento aziendale in generale, sia al dettaglio delle specifiche aree.

In esso confluiscono i dati relativi all'attività che, in concreto, l'azienda si propone di svolgere nel periodo temporale a cui il budget si riferisce (generalmente non superiore ad un anno). Inoltre, è un documento *globale*, in quanto fa riferimento, oltre che a tutte le aree aziendali, anche a tutti i livelli organizzativi, a tutti i prodotti o combinazioni produttive e, in generale, a tutti i processi o combinazioni di processi in cui si articola la gestione, considerata dal punto di vista economico, finanziario e patrimoniale.

Il documento cartaceo, tuttavia, è risultato di un processo formale, il budgeting per l'appunto, costituito da una serie di decisioni e operazioni mediante cui gli organi dell'azienda raggiungono l'accordo sull'impiego delle risorse disponibili, definiscono gli obiettivi da perseguire da parte di ciascuno di essi e, infine, valutano possibili deviazioni rispetto a quelli che erano gli obiettivi prefissati, cercando, se possibile, di correggere tali deviazioni, oppure rivedendo o ridefinendo del tutto tali obiettivi.

A causa delle complicazioni che sorgono in seguito al dover raggiungere un accordo con tutti gli organi dell'azienda, la stesura del documento prevede, generalmente, un lavoro di diversi mesi, durante i quali vengono formulate più versioni del documento finale: in ognuna di esse, ciascun organo effettua delle modifiche per venire incontro a quelle che sono le necessità dell'intera azienda, cercando, tuttavia, di non trascurare le proprie. Da

questo quadro appare chiaro come il budgeting sia un processo tendenzialmente iterativo, basato su una successione di analisi e di sintesi.

2.3 Aspetto razionale e organizzativo

È possibile individuare un duplice aspetto nel processo di creazione del budget: uno *razionale* e uno *organizzativo*. Il primo aspetto riguarda l'uso ottimale delle risorse, mentre il secondo consiste nell'insieme di relazioni, contatti e rapporti tra tutti i vari responsabili aziendali per la redazione del budget stesso. Se da un lato l'aspetto razionale è importante dal punto di vista prettamente economico - finanziario, dall'altro, l'aspetto organizzativo diventa quasi fondamentale: è attraverso le negoziazioni tra le varie parti che si giunge alla definizione finale degli obiettivi aziendali e che si cerca di evitare che atteggiamenti "specialistici" prevalgano.

In questo senso, il budget si rivela uno strumento importante per il *controllo della variabilità interna*, evitando che si creino spinte centrifughe nelle direzioni eventualmente proposte dai singoli responsabili di area.

Il calcolo del valore relativo ad ogni voce a budget non può essere (nella stragrande maggioranza delle voci del conto economico) ottenuto semplicemente riproponendo gli eventi osservati nel passato, bensì dovrà essere frutto di studio e di una programmazione attenta dell'attività futura, senza dimenticare di prestare attenzione non solo al mondo interno all'azienda, ma anche ai mutamenti dell'ambiente esterno.

La caratterizzazione propria dei dati inseriti nel budget (di natura preventiva) e la necessità, durante il periodo a cui esso è rivolto, di controllarne l'andamento e i possibili scostamenti (e, in tal caso, effettuare

delle tempestive operazioni correttive), fanno sì che il risultato totale del budget di ogni singola voce sia formato dalla somma di risultati riferibili a sottoperiodi. Generalmente questi sono abbastanza ristretti, in maniera tale da evidenziare con sollecitudine eventuali anomalie.

Un ruolo fondamentale nello sviluppo di un budget flessibile e nel suo aggiornamento a scadenze periodiche ristrette viene svolto dai soggetti delegati al coordinamento, quindi, oltre che dall'alta direzione, dallo *strategic planner* (ove esista) o dal *controller*. Questi soggetti, molte volte, formano specifici *comitati*, nei quali si prendono decisioni, si svolge l'attività di verifica, di coordinamento, etc. Sotto questo profilo si comprende l'importanza che ha questo processo in azienda.

È possibile individuare tre tipi di budget:

- Il budget economico
- Il budget patrimoniale
- Il budget finanziario

Il *budget economico* assume la forma di un Conto Economico (CE): dovrà evidenziare i costi e i ricavi dell'esercizio futuro, il reddito d'esercizio, risultati economici lordi o intermedi, quali margine lordo di contribuzione = (ricavi di vendita – costi variabili), reddito operativo = (ricavi di vendita – tutti i costi operativi), reddito prima delle imposte = (ricavi meno tutti i costi eccetto le imposte sul reddito).

Il *budget patrimoniale* è uno stato patrimoniale preventivo, riferito al 31 dicembre dell'anno successivo, rappresentato riclassificando il documento

tradizionale (attivo in dare e passività + capitale netto in avere) secondo criteri finanziari, distinguendo le voci come di seguito:

- gli investimenti di capitale
- le fonti di finanziamento (capitale proprio e capitale di debito)

Il *budget finanziario* è un documento che accoglie valori di natura finanziaria, previsti per il successivo esercizio. I flussi finanziari raccolti in tale budget si possono così distinguere:

- Prospetto di *cash flow*, ovvero la ricostruzione dei flussi monetari (differenza tra tutte le entrate e le uscite monetarie) di una azienda nell'arco del periodo in analisi.
- Budget di cassa, che aiuta le aziende a prevedere il fabbisogno o le eccedenze di liquidità, dando il tempo di programmare in anticipo le azioni più appropriate.

2.4 I soggetti coinvolti

A causa delle diverse strutture organizzative osservabili nelle aziende, risulta abbastanza difficile riuscire a definire con una certa sicurezza quelli che sono i soggetti coinvolti nell'attività di formulazione del budget. Di sicuro, tuttavia, esistono delle figure tipiche che intervengono durante il processo di budgeting. Intanto è possibile raggrupparle in organi di *staff* e organi di *line*.

Agli organi di staff appartiene lo strategic planner, al quale vengono delegate funzioni di analisi generali: egli non definisce solo obiettivi globali, ma anche quelli settoriali. Inoltre spetta a lui effettuare l'analisi

degli scostamenti e procedere alla revisione (eventuale) degli obiettivi. Insomma, si tratta di una figura a cui vengono affidati compiti di consulenza per l'alta direzione.

All'interno delle funzioni di staff è posizionato anche il controller, il quale svolge un ruolo fondamentale durante la fase di formazione del budget: è un consulente per i manager durante l'attività di controllo e li aiuta nell'interpretazione degli scostamenti.

Tra gli organi di linea, invece, menzioniamo non solo la direzione, ma anche il cosiddetto *comitato di budget*, composto solo dai responsabili di livello più elevato. Le riunioni del comitato, costituiscono il momento centrale nel quale si svolge l'attività di interscambio tra i manager responsabili delle varie aree e nel quale si realizza l'intensa attività di negoziazione che conduce all'espressione degli obiettivi finali.

2.5 L'iter procedurale

Cercare di generalizzare le procedure che portano alla formulazione del budget è abbastanza arduo perché, come già detto, si cerca di generalizzare una realtà operativa che in verità si può presentare sotto molteplici differenze. Per rendere meglio l'idea, il cosiddetto *calendario di budget* può variare anche da un anno all'altro nella medesima azienda. Il processo di formazione del budget è di tipo iterativo, ovvero soggetto a continui aggiustamenti (a volta anche piccoli) e rivalutazioni che avvengono tra i vari soggetti interni. Anche le modalità di revisione, ripensamento e riformulazione del budget possono variare a seconda dall'azienda considerata.

Il processo di budgeting solitamente dura alcuni mesi, ma, come già detto, stiamo cercando di generalizzare qualcosa che nella realtà è estremamente variabile. Di solito, i primi passi effettuati per la creazione del budget per il successivo anno commerciale avvengono alcuni mesi prima della fine dell'esercizio in corso. In questi mesi la formulazione del budget si separa in due: da una parte si cominciano a delineare i valori totali per l'anno successivo, mentre dall'altra si ipotizza un budget per un periodo un po' più esteso (parliamo comunque di periodi della durata di 2-3 anni). Tralasciando il budget pluriennale che non è l'obiettivo di questo lavoro, ci soffermiamo sul budget annuale.

Dopo aver definito dei valori globali (che, va ricordato, sono del tutto ipotetici in quanto tali valori dovrebbero tener conto anche delle verifiche dell'anno in corso e degli orientamenti del periodo immediatamente precedente), si uniscono tutti i documenti di budget e si studia se il risultato è sostenibile o meno. Nel caso negativo, l'operazione verrà ripetuta tante volte quante ne risulteranno necessarie per arrivare ad un risultato attendibile o realizzabile. Nel caso positivo, invece, si passa alla suddivisione dei valori annuali in valori relativi a sotto-periodi (nella maggior parte dei casi, mensili). Non sempre tale suddivisione viene calcolata dividendo per dodici il valore totale, in quanto spesso le voci a cui si riferisce non si distribuiscono in maniera uniforme durante l'anno.

Ricapitolando, quindi, il processo di formazione dei budget inizia con l'aggregazione dei diversi budget operativi (operazione definita di *consolidamento dei budget*). Attraverso tale processo si ottiene il budget economico, cui seguiranno i budget finanziari e il budget patrimoniale.

Il consolidamento dei budget e la preparazione dei budget di sintesi non

costituiscono una mera aggregazione di dati contabili: si è invece in presenza di un vero e proprio processo decisionale attraverso il quale si verifica la “sostenibilità” delle operazioni programmate per la futura gestione aziendale. Gli stessi budget di sintesi richiedono aggiustamenti dovuti alle interdipendenze esistenti tra le varie prospettive della gestione. L’attività di consolidamento del budget consiste nel coordinare i singoli budget settoriali; identificare e misurare a livello aggregato gli obiettivi ed i programmi aziendali; allocare e distribuire le risorse all’interno dell’azienda tra le varie aree e i vari responsabili; verificare la fattibilità economico-finanziaria dei programmi e, infine, guidare l’attuazione dei programmi a breve.

2.6 Il controllo budgetario e il sistema di reporting

Il controllo budgetario è un confronto tra budget e consuntivi con la misurazione degli eventuali scostamenti e un'analisi di questi ultimi con l'evidenziazione delle principali cause che li hanno determinati. Lo scopo è quello di informare il manager sull'entità delle variazioni e risalire ai motivi delle stesse.

La cosiddetta *analisi degli scostamenti* ha per oggetto i ricavi ed i costi cioè l'aspetto economico della gestione. Essa analizza le differenze tra i costi standard (o costi budget) ed i costi effettivamente sostenuti dall'impresa con l'obiettivo di constatare il raggiungimento o meno degli obiettivi prefissati, ed in caso negativo, individuare le cause che ne hanno comportato il mancato raggiungimento.

Determinati gli scostamenti, essi devono essere scomposti in scostamenti

elementari, in modo da comprendere le ragioni profonde degli stessi e così risalire alle cause che contabilmente non sono evidenti.

Il *sistema di reporting* consiste nella redazione periodica di prospetti e di tabelle contenenti dati e informazioni necessarie per analizzare l'andamento della gestione aziendale sotto l'aspetto dell'efficacia, dell'efficienza e dell'economicità. Esso rientra nel controllo di gestione, in particolare nel momento del controllo concomitante.

I dati disponibili sono forniti in modo veloce, intuitivo e completo, in funzione alle specifiche esigenze informative dei diversi interessati. In particolare sono individuabili tre tipi di report:

- *Istituzionale*: destinato ad interlocutori istituzionali (azionisti, altri finanziatori, clienti/fornitori, pubblica amministrazione), consta di documenti contabili di sintesi redatti a fine esercizio o relazioni semestrali;
- *Direzionale*: necessario ai dirigenti aziendali per conoscere e dominare le dinamiche gestionali, viene redatto sulla base di principi definiti all'interno dell'azienda ed è basato su dati derivanti dalla contabilità analitica e dall'analisi di bilancio;
- *Operativo*: volto a soddisfare specifiche esigenze conoscitive del management aziendale in merito a temi quali vendite, efficienza di produzione, tempestività nell'evasione degli ordini, etc.

Di solito, un report esaustivo è composto da diversi elementi, quali tabelle di dati, un sistema di indici, rappresentazioni grafiche, il tutto corredato da parti descrittive che hanno la funzione di fornire al destinatario un supporto

nella lettura dei dati.

2.7 Documenti fondamentali del budget

Come è stato già detto, la redazione del budget si colloca all'interno di un processo che solo per fini espositivi viene considerato articolato in fasi nettamente distinguibili tra loro.

Da un punto di vista logico, tuttavia, si può assumere che il processo di budgeting si collochi in un momento successivo rispetto a quello della pianificazione.

Generalmente, il punto di partenza per la redazione del budget è il *budget dei ricavi*, quindi il *budget dell'area distributiva*. Il motivo di tale scelta è presto spiegata: infatti, solitamente, il punto cardine da cui iniziare la redazione di questo documento è sempre la “risorsa scarsa”. Normalmente, nei mercati attuali essa è costituita dalla domanda, in quanto nella maggior parte dei casi, la capacità produttiva potenziale delle aziende è superiore alla domanda che si rivolge loro.

Detto questo, è facilmente intuibile che, ad esempio, in regime di quasi – monopolio, il punto di partenza sarà rappresentato dalla produzione che è possibile svolgere nell'unità di tempo.

Dal budget del sistema distributivo, una volta cioè stabiliti gli obiettivi di vendita realizzabili, quindi i volumi operativi aziendali, si dipanano i budget degli altri centri di responsabilità.

Da un punto di vista cronologico, l'elaborazione dei budget settoriali inizia nella seconda metà dell'esercizio precedente al periodo considerato, subito dopo le prime riunioni del comitato di budget.

La redazione dei budget settoriali, dovrà tenere in considerazione gli obiettivi globali che l'azienda intende raggiungere. In questo momento, tuttavia, il coordinamento si ottiene solo a livello di larga massima. È solo dopo il consolidamento, infatti, che si potrà verificare la coerenza, in termini economici, finanziari e patrimoniali, dei vari budget relativi alle sotto aree.

Quindi, dopo il consolidamento dei vari documenti, si procederà alla verifica di fattibilità e di convenienza.

Partiamo, pertanto, con la definizione dei singoli documenti in cui si articola il budget.

2.7.1 Il budget del sistema distributivo

Abbiamo già detto che, solitamente, è questo il documento di partenza per la formulazione del budget. Questo perché si ritiene che sia la quantità di prodotti da immettere sul mercato a determinare la quantità di beni da produrre.

Il budget del sistema distributivo ha come output fondamentali il budget dei ricavi ed il *budget dei costi commerciali*. Ha, inoltre, importanti riflessi a livello di budget patrimoniale, di flussi delle entrate e di investimenti.

2.7.2 Il budget dei ricavi

È la misurazione economica del programma operativo di vendita. In quest'ultimo si sostanziano previsioni delle future possibilità di vendita. Questo programma è il risultato di vere e proprie decisioni dei responsabili

aziendali che esprimono la volontà di determinati obiettivi di vendita ritenuti coerenti con lo scenario definito mediante lo studio previsionale (piano strategico).

Il budget dei ricavi, strumento di guida per l'attività commerciale, può essere articolato per periodi infra-annuali, per diversi gruppi di clienti, per diverse aree territoriali servite e per diversi prodotti.

Esso viene redatto seguendo quelle che sono le informazioni provenienti dall'interno o dall'esterno dell'azienda. Nel primo caso avremo ordini già in possesso, statistiche aziendali e previsioni di vendita dei venditori. Mentre riguardo alle informazioni esterne, esse vengono individuate in previsioni della domanda aggregata del settore, analisi della potenzialità di vendita dei concorrenti, ricerche di mercato e analisi previsionali sulle tendenze dei gusti, previsioni sull'evoluzione tecnologica, opportunità e vincoli, previsione sull'andamento dei rapporti con grossi clienti, previsione sulla domanda dei prodotti finali delle imprese clienti.

Come si può vedere, il programma di vendita rappresenta qualcosa più di una semplice previsione. *L'analisi del ciclo* di vita del prodotto (introduzione - sviluppo - maturità - saturazione - declino) mette in luce la correlazione tra stadio del prodotto e volume di vendite, mentre *l'analisi del punto di pareggio* (BEP, *Break Even Point*) è lo strumento per programmare il volume di vendita attraverso la correlazione delle quantità di vendite con ricavi, costi e risultato economico. Infine, la formulazione dei prezzi di vendita viene definita sulla base del prezzo di mercato e del costo di prodotto.

2.7.3 *Il budget dei costi dell'area distributiva*

Una volta determinato il volume operativo, il passo successivo nella formulazione del budget del sistema distributivo è quello della determinazione dei costi da sostenere per detta funzione. Tali costi vanno distinti in costi ad andamento tendenzialmente costante e costi variabili rispetto al volume o ai ricavi di vendita.

Il budget dei costi commerciali riporterà tutti gli obiettivi di costo riguardanti le attività da svolgere, affinché i prodotti siano resi disponibili nei tempi, nelle modalità e nei luoghi desiderati dagli acquirenti attuali e potenziali.

Tra le più frequenti voci di costo troviamo:

- *I costi di pubblicità, promozione e propaganda;*
- *I costi del personale* addetto alle vendite, alla raccolta degli ordini, alla gestione del rapporto con la clientela, al magazzino, a ricerche di mercato, etc.;
- *I costi di trasporto e di distribuzione;*
- *I costi di imballaggio;*
- *Altri costi* (telefono, costi per linee verdi, gestione sito web, etc.).

2.7.4 *Il budget della produzione*

La predisposizione di un piano di produzione è particolarmente condizionata sia dalle informazioni che provengono dai magazzini relativamente i prodotti finiti ed i semilavorati, sia dal responsabile commerciale (budget delle vendite). In altri termini, una volta che sono stati

approvati gli obiettivi di vendita, in quanto coerenti con le strategie aziendali oltre che con le problematiche produttive (risorse umane, capacità produttiva, competenza tecnica, ecc.), è possibile costruire nel dettaglio il piano di produzione. Ovviamente, particolarmente importante risulta essere anche la quantità e la qualità della merce in magazzino (rimanenze iniziali) che alimenta le ipotesi alla base sia del budget delle vendite, che del budget della produzione.

2.7.5 Il budget delle altre aree

Come è stato già sottolineato, la programmazione nei centri di spesa generali rappresenta l'anello debole nel sistema di budget, in quanto in essa viene a mancare un legame funzionale tra input e output.

Tipicamente in questi casi si fa riferimento ad aree del tipo:

- Direzione generale;
- Ricerca e sviluppo;
- Finanza;
- Amministrazione;
- Programmazione e controllo;
- Relazioni esterne;
- Gestione del personale.

I costi di tali aree, di solito, oltre che discrezionali, sono ad andamento tendenzialmente costante rispetto al volume produttivo.

Le categorie di costo prevalenti nelle aree in esame sono le seguenti:

- *Costi del personale;*

- *Costi di mantenimento* e di gestione delle strutture;
- *Ammortamenti*;
- *Affitti passivi*, canoni di leasing;
- *Postali, telefoniche*;
- *Viaggi, trasferte*;
- *Cancelleria*;
- *Consulenze*.

In generale, non essendo questi costi programmabili, si finisce per attribuire ai vari responsabili dei tetti di spesa da non superare, mantenendo l'erogazione dei servizi necessari al buon funzionamento dell'azienda.

2.7.6 *Il budget degli investimenti*

Il budget degli investimenti riguarda la programmazione di acquisti esterni (o della produzione interna di beni ad utilizzo pluriennale). Esso considera un arco di tempo a medio-lungo termine. Questo documento deriva dall'aggregazione ed integrazione di una pluralità di richieste o progetti di investimento, contenendo non solo le acquisizioni previste nel corso della formazione del budget di periodo, ma anche quelle già decise in anni precedenti che ancora non hanno trovato completamento.

Le fasi di redazione del budget degli investimenti sono:

- *Esame del piano pluriennale degli investimenti*;
- *Redazione del budget annuale degli investimenti*;
- *Verifica della fattibilità e della convenienza economica e finanziaria degli investimenti*;

- Verifica della conformità tecnica ed economico-finanziaria degli investimenti;
- Autorizzazione degli investimenti;
- Consuntivazione e controllo sugli interventi di investimento realizzati.

Da notare, inoltre, che esistono diversi tipi di investimenti, che si differenziano tra loro per il tipo di obiettivo finale. Essi possono essere classificati in:

- strategici o di rinnovo, per l'innovazione dell'azienda;
- di espansione, per l'incremento della capacità produttiva;
- di razionalizzazione delle risorse, per migliorare l'efficienza;
- di sostituzione, per evitare il degrado e l'obsolescenza dei beni di proprietà.

Il budget degli investimenti ha importanti riflessi sul budget di tesoreria, su quello economico e su quello patrimoniale.

Capitolo 3

IL CASO IN ESAME: OVIESSE – GRUPPO COIN S.P.A.

3.1 Profilo aziendale Oviessa

L'insegna *OVS industry* fa parte del *Gruppo Coin*, una società per azioni italiana che opera nel settore della vendita di abbigliamento.

Il nome deriva da O.V.S., acronimo di *Organizzazione Vendite Speciali*. Secondo i dati *Sita Ricerca 2006*, Oviessa è la prima azienda italiana in abbigliamento per uomo, donna e bambino, in base alla quota di mercato.

In Italia il Gruppo Coin vanta una presenza sul territorio di oltre 500 negozi e, a partire dal 2007, ha avviato un importante piano di espansione all'estero, in particolare nei Paesi dell'Europa dell'Est e del Medio Oriente, dove si contano circa 50 punti vendita. In Cina (Hong Kong), India, Bangladesh, Pakistan e Turchia sono presenti dei *Buying Office* che operano per la gestione del *timing*, *pricing* e controllo diretto dei maggiori fornitori.

OVS industry è oggi un punto di riferimento nel *fashion retail*: i prodotti si distinguono per essere di qualità, alla moda e sempre al giusto prezzo. Il *made in Italy* si fonde con i trend internazionali anche grazie a collaborazioni con grandi creativi, come *Elio Fiorucci*, con cui è stata creata la linea *Baby Angel*, venduta in esclusiva negli stores OVS industry. Più recenti sono le collaborazioni con *René Reynes* e *Jean Elbaz*, i cui nomi sono legati ai più grandi marchi della moda internazionale.

“Tutto questo con una costante attenzione al giusto prezzo.”

La possibilità di ottenere notevoli economie di scala, e di garantire quindi competitività sui prezzi, deriva da diversi fattori:

- *Il notevole grado di espansione raggiunto dall'azienda;*
- *I volumi di capi prodotti: più di 100 milioni di capi venduti;*
- *L'uso efficiente della catena di fornitura che permette un apporto diretto di know-how, garantendo continua ricerca e sviluppo di nuovi prodotti, riduzione al minimo del numero di intermediari, quindi minori costi e prezzi più bassi per i clienti."*

(da www.oviesse.com/it/#/chi-siamo)

Con oltre 350 negozi in Italia e 25 nel mondo, OVS industry ha oggi la rete più estesa di punti vendita in Italia.

Il processo di sviluppo che ha investito l'azienda nel corso degli ultimi anni, viene evidenziato dai seguenti grafici riassuntivi (ricavati dal bilancio Oviessse 2009), che sottolineano come, a partire dagli ultimi anni, il trend delle vendite risulti positivo.

La flessione evidenziata in corrispondenza del 2008, può essere giustificata con la crisi che investì il mercato proprio nei primi mesi di quell'anno.

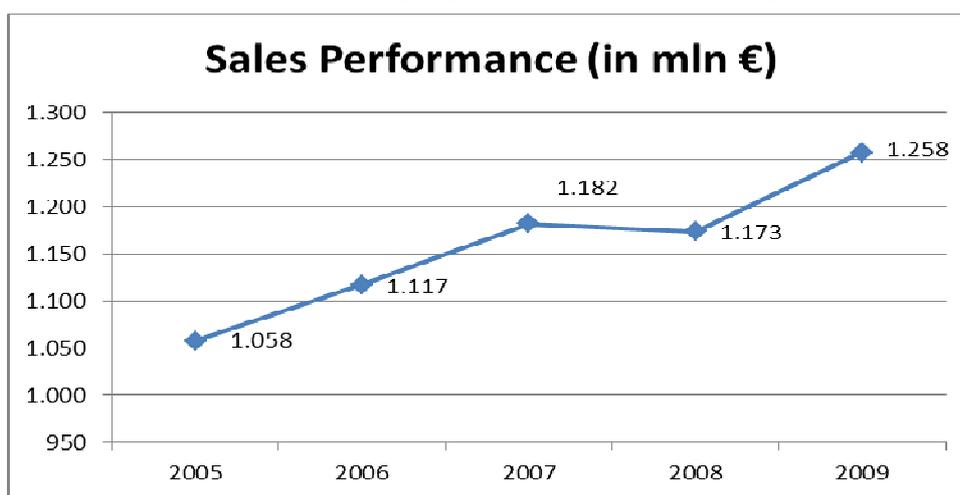


Figura 2: Performance di vendita (fonte: bilancio Oviessse 2009)

Superato un primo momento delicato, i dati mostrano come nel 2009 la crescita sia ampiamente proseguita.

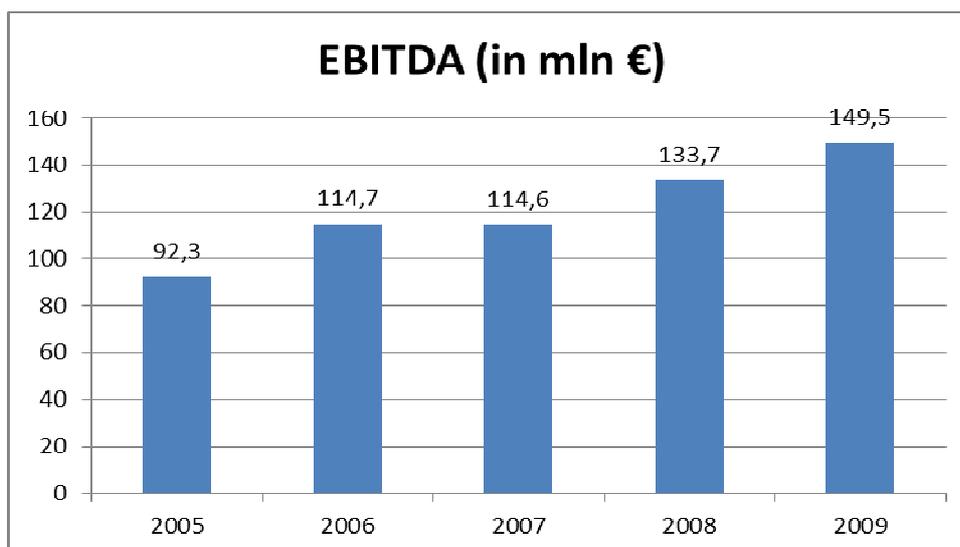


Figura 3: *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* dal 2005 al 2009 (fonte: bilancio Oviessa 2009)

Questa tendenza viene confermata sia dall'aumento dell'indice EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*, ovvero una misura dell'utile prima degli interessi, delle imposte, delle tasse, dei componenti straordinari, delle svalutazioni e degli ammortamenti), sia dai dati relativi al profitto netto, ovvero il risultato delle vendite dell'azienda meno i costi.

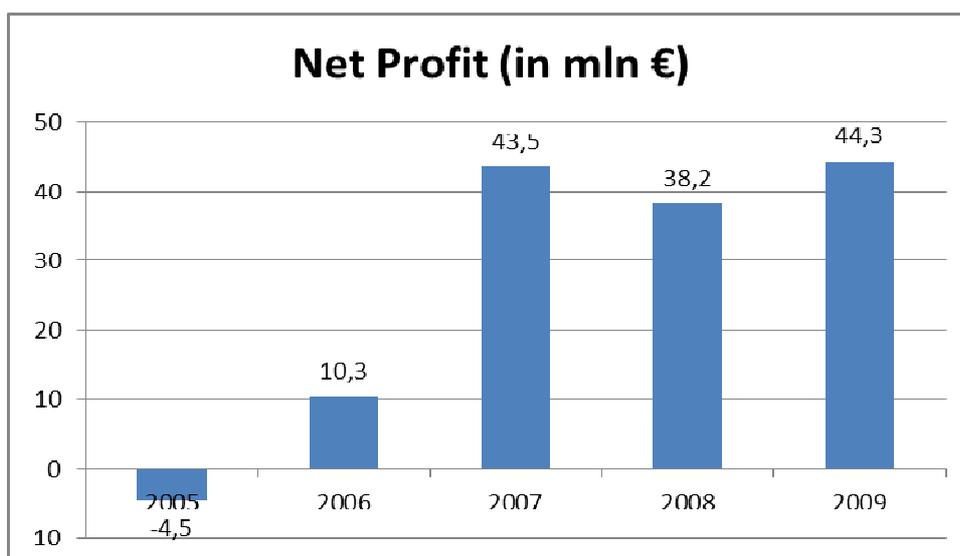


Figura 4: Profitto netto (fonte: bilancio Oviessa 2009)

Questa tendenza si è resa ancor più manifesta in seguito alle acquisizioni

effettuate negli ultimi anni.

Proprio queste ultime hanno portato ad un considerevole aumento del numero delle filiali dirette con insegna Oviessa.

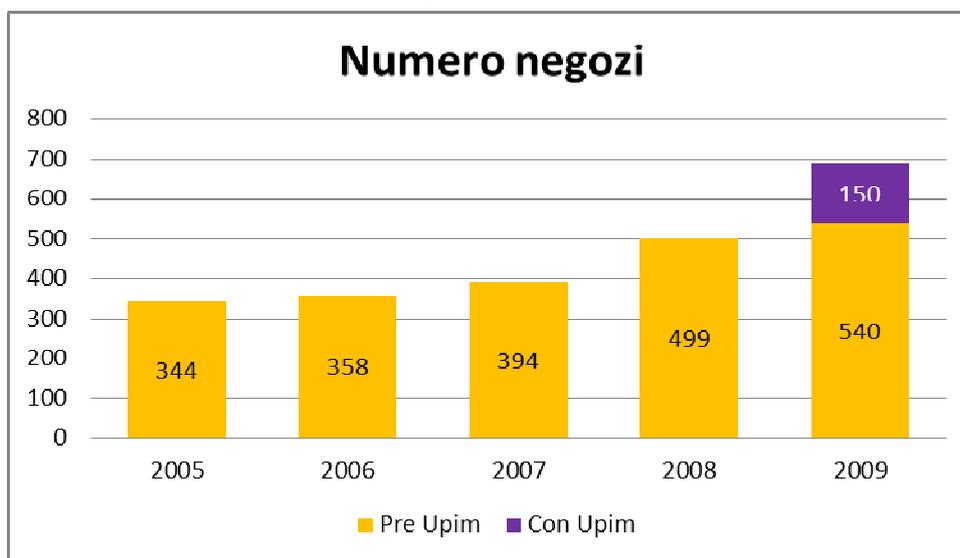


Figura 5: Totale negozi a insegna Oviessa (fonte: bilancio Oviessa 2009)

Come si può notare, la superficie commerciale di Oviessa è aumentata in maniera significativa nel 2008 (conversione dei negozi a insegna *Melablu*) e nel 2009 (conversione *Upim*).

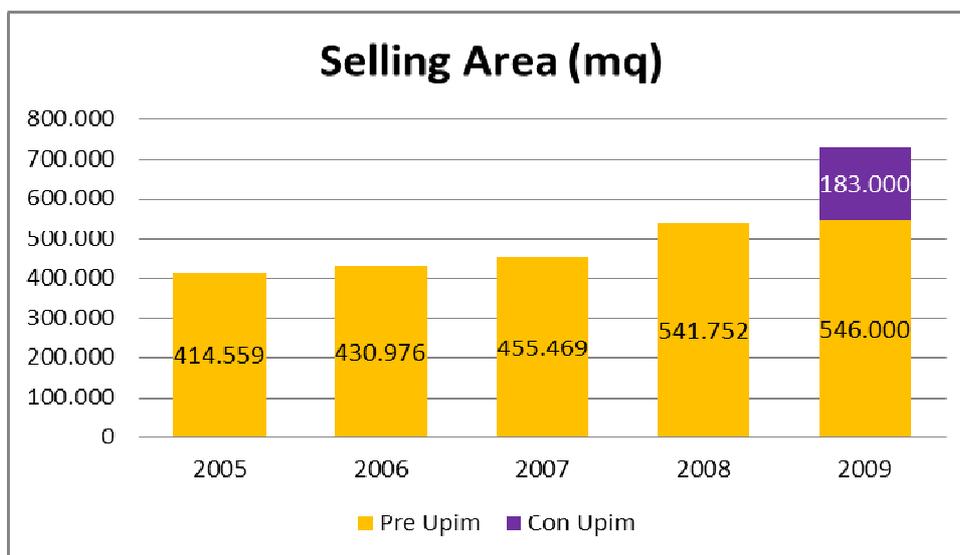


Figura 6: Superficie commerciale (fonte: bilancio Oviessa 2009)

Ovviamente, l'incremento della superficie commerciale, non ha portato solo ad un aumento dei ricavi di vendita, ma anche ad un aumento dei costi

legati ai nuovi spazi come, ad esempio, l'aumento del personale.

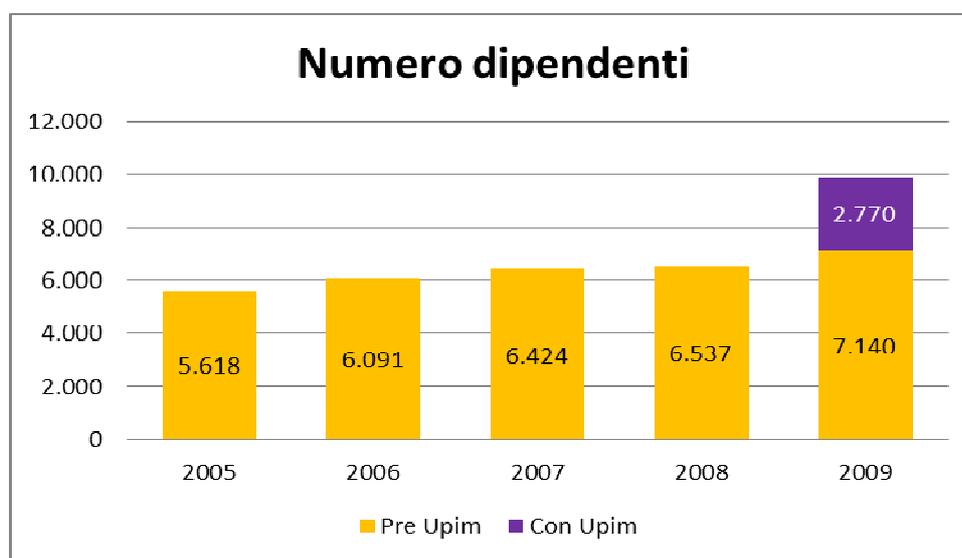


Figura 7: Numero dipendenti (fonte: bilancio Oviessa 2009)

Abbiamo quindi detto che in questi anni è stato osservato un aumento dei costi e un aumento dei profitti: per collegare questi eventi, è necessaria la presenza di un aumento dei ricavi. Tale aumento è stato ottenuto mediante la fusione di più fattori: una migliore gestione delle risorse, ottima scelta del mix produttivo e, evidentemente, prodotti il cui rapporto qualità / prezzo ha soddisfatto le richieste dei clienti.

3.2 Un po' di storia...

La storia di Oviessa affonda le proprie radici nella storia di Coin: nel 1916 il capostipite della famiglia, Vittorio, ottiene la licenza di ambulante per la vendita di tessuti e mercerie a Pianiga, in provincia Venezia.

Risale al 1926 l'apertura del primo negozio a Mirano dedicato alla vendita di tessuti, filati e biancheria, preludio di quella che sarà una precisa scelta di sviluppo: la creazione di una catena di negozi per il commercio di prodotti per la persona e la casa. Si tratta dei centri commerciali di quegli anni, che

si distaccano dalle *boutique* elitarie degli anni '30 senza per questo rinunciare a criteri e principi di ricerca di qualità nell'offerta di prodotti e servizi.

Nel 1946 la presidenza della società passa nelle mani del figlio di Vittorio, Alfonso, che con i fratelli Aristide e Giovanni era da molti anni impegnato nello sviluppo dell'azienda paterna. Con l'apertura di un negozio in Venezia città, la famiglia Coin pone nell'immediato dopoguerra le basi dello sviluppo della rete di vendita al dettaglio proseguito nel 1947 con il ripristino dell'attività nei negozi di Mirano, Dolo, Mestre e successivamente Padova. Gli anni dello sviluppo economico italiano coincidono con l'espansione della Coin, che conferisce il titolo di filiali a tutte le attività esistenti; anno molto importante è il 1958 con l'uscita della Coin dai confini regionali e l'apertura a Bologna di un grande negozio di 1400 mq.

Gli *anni Sessanta* portano a quella che è stata la terza fase della storia mercantile del Gruppo, quella, ovvero, dei *grandi magazzini con vendita a reparti*. Possiamo qui notare un'evoluzione nel concetto di negozio, con l'ampliamento e l'approfondimento della gamma di prodotti, mediante l'introduzione di articoli casalinghi, sportivi, giocattoli, pelletteria e profumeria.

Relativa a quegli anni è l'apertura di grandi magazzini con un'area superiore ai 5000 mq (disposta su 8 piani) a Milano e a Venezia - Mestre. L'espansione territoriale toccherà anche l'Emilia (Parma) e ancora la Lombardia (Bergamo).

Successivamente alla scomparsa di Alfonso Coin (1966), la presidenza viene assunta dal fratello Aristide che punta ad una progressiva capillarizzazione della rete distributiva dei "Grandi Magazzini Coin"

aprendo, tra '66 e '74, nuove filiali Coin in Lombardia, Veneto, Friuli, Liguria, Toscana, Emilia Romagna, Campania e Puglia.

In tale ottica, brillante fu, nel 1968, l'idea di lanciare una nuova catena di magazzini chiamata le *Coinette*, pensati per quelle zone in cui non sono presenti i negozi Coin, ad esempio nella periferia della grande città, in prossimità dei mercati rionali o nel cuore di piccoli/ medi centri.

Proprio dalle *Coinette* comincia la vera e propria storia dei negozi OVS, “Organizzazione Vendite Speciali”, che offrono al pubblico le rimanenze di magazzino di Coin, ossia gli articoli invenduti, a prezzi di svendita vera e propria. Solo successivamente, nel 1972 nasce come divisione autonoma Oviessa.

All'inizio degli anni Ottanta (con Piergiorgio e Vittorio Coin, figli di Aristide, alla guida della società) la sede del Gruppo torna a Venezia, nel centro storico della città, quasi a simboleggiare un indissolubile legame con il passato ed un forte attaccamento alla tradizione sancito dall'apertura di un nuovo Coin nella zona di Rialto nel 1986.

Ancora una volta, la costante attenzione all'evoluzione del mercato ed alle esigenze del consumatore, porta Coin ad elaborare progressivamente la strategia del *negozio nel negozio*, la soluzione più innovativa adottata nella grande distribuzione italiana degli anni Ottanta. E' la fase contemporanea della storia di Gruppo Coin che, oltre agli aspetti commerciali, si è arricchita di iniziative sociali e culturali promosse principalmente attraverso la *Fondazione Coin*.

Nella seconda metà degli anni '90 si compie la svolta verso la fase odierna: attraverso una profonda revisione strategica ed organizzativa il Gruppo passa progressivamente da un classico sistema di gestione familiare ad

un'impostazione prettamente manageriale.

Il 1998 è caratterizzato dall'acquisizione dei negozi *La Standa* (convertiti nel giro di un triennio in negozi Oviessa, Coin ed altre insegne del Gruppo) operanti nel settore tessile ed abbigliamento, perfezionata alla fine dell'anno, che consente al Gruppo di consolidare ulteriormente la propria leadership in Italia. Durante l'anno successivo le azioni Gruppo Coin Spa vengono quotate con successo sul *Sistema Telematico della Borsa Italiana*.

L'inizio del nuovo millennio è segnato da una fase espansionistica verso l'estero con l'acquisizione, nel dicembre del 2000, di una rete di 97 negozi in Germania; nel triennio successivo una parte di questa rete viene convertita in Oviessa. Nello stesso anno viene perfezionato un accordo con un partner Svizzero che prevede l'affiliazione di 24 negozi con la formula Oviessa. Purtroppo i risultati di Oviessa in Germania sono largamente al di sotto delle aspettative e pertanto nel corso del 2003 il Gruppo avvia la dismissione di tutte le attività in quel paese. Nello stesso anno termina il rapporto di affiliazione in Svizzera.

Dopo tale esperienza, il 2006 (con la nomina di *Stefano Beraldo* alla carica di *Amministratore Delegato* del Gruppo) è caratterizzato dal riposizionamento dell'insegna Oviessa in OVS industry tramite il lancio di un nuovo marchio e lo sviluppo di una nuova immagine, con l'obiettivo di evolvere il linguaggio in un modo più fresco e giovane, senza perdere i valori chiave.

Il 2007 è l'anno in cui Oviessa decide nuovamente di puntare all'estero, mediante un piano di espansione che prevede l'apertura di ben 17 punti vendita nei Paesi dell'Europa dell'Est e del Medio Oriente, mentre Coin

continua il suo piano di *restyling* con 3 ristrutturazioni in città chiave. L'efficacia delle strategie implementate dal Gruppo trova un significativo riscontro nei risultati economico-finanziari che vedono una redditività in forte crescita.

Nel 2008, anno caratterizzato dalla recessione economica, Oviessa acquisisce in Italia l'insegna Melablu con i suoi 60 negozi. Entrambe le insegne continuano il loro piano di aperture all'estero anche tramite piccoli formati.

Ottime scelte strategiche hanno portato, nell'ultimo anno, all'acquisizione di Upim e alla conversione degli ex negozi Melablu e *DEM* nel formato OVS industry.

Concluso il riassunto della storia dell'azienda, andremo ora ad analizzare quello che è stato il lavoro effettuato durante il periodo di stage, ma prima sarà necessaria una piccola premessa, ovvero la descrizione della realtà lavorativa in cui mi sono ritrovato ad operare.

3.3 La direzione Business Analysis

La *business analysis* (BA) è l'insieme delle attività ideate per misurare le performance di un'azienda. In altre parole, si tratta di una disciplina che realizza due scopi: il primo è identificare i bisogni di un business (identificare, cioè, le necessità dell'impresa che opera quel particolare affare), mentre il secondo scopo è quello di determinare le soluzioni più efficaci per gli eventuali problemi di quel business.

Spesso le soluzioni proposte dalla BA sono legate allo sviluppo di nuove politiche, all'implementazione di nuovi processi, alla revisione di piani

strategici e organizzativi.

Disciplina relativamente recente e in grande sviluppo, la business analysis è una componente indispensabile per ogni progetto di successo. Il professionista che si occupa di essa è il *business analyst* e rappresenta una figura a metà tra il comunicatore e il modellatore di sistemi.

Come detto, la business analysis si interessa all'analisi delle prestazioni attuali di un'azienda, con l'obiettivo di governarne i risultati futuri, in accordo con la strategia aziendale.

Per far ciò, occorre analizzare alcuni dati che normalmente sono già a disposizione in ogni azienda. Essi, opportunamente elaborati, permettono, da un lato, di individuare valori e opportunità da sviluppare e, dall'altro, di individuare cattive pratiche da correggere e di evidenziare i possibili rischi.

Tale attività viene svolta, all'interno di Oviessa (è presente un corrispettivo anche in Coin), in un ufficio preciso, ovvero nella Direzione Business Analysis.

A livello gerarchico, esso si posiziona tra le funzionalità della Direzione Acquisti e della Direzione Vendite, come sintetizzato nello schema seguente.

Essendo un ente di staff che risponde direttamente alla Direzione Generale, il suo ruolo fondamentale risulta essere quello di supporto alle alte decisioni. Tale funzione è agevolata dal fatto che esso intreccia strette relazioni con le altre aree aziendali.

Oltre a questo, la Business Analysis partecipa anche alle varie attività progettuali programmate dalla Direzione Generale. Infine essa è l'ente che deve rispondere a tutte le esigenze delle diverse filiali.

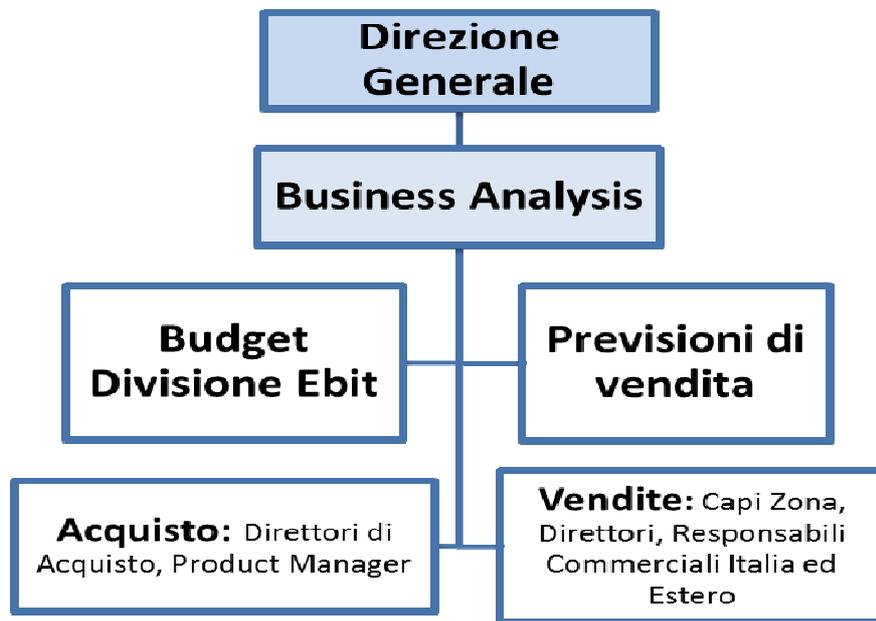


Figura 8: Gerarchia Business Analysis

L'ufficio Business Analysis di Oviessa è diviso in tre aree che i cui compiti riguardano:

- La raccolta dei dati e il processo di budgeting annuale;
- La corretta programmazione commerciale di Oviessa, che avviene mediante
 - a) La raccolta e l'analisi dei dati sulle vendite,
 - b) Il confronto con la programmazione degli acquisti,
 - c) La formulazione delle previsioni finali di vendita;
- Il controllo e la pianificazione di tutti i costi dell'azienda, sia di sede che dei punti vendita;
- L'analisi mercantile tra le vendite e i costi: definizione dei piani di scontistica e piani di roteazione della merce in magazzino;
- La redazione del conto economico, in base in base alla tipologia delle filiali (se italiane o estere, oppure se in gestione diretta o affiliata);

- Analisi degli scostamenti permanente mediante l'attività di reporting;
- L'analisi di redditività degli investimenti.

Tutte queste attività possono essere raggruppate in tre principali gruppi di lavoro: il *controllo dei costi, analisi (e previsione) delle vendite e reporting* (in cui includiamo anche l'*analisi degli investimenti*).

Coloro che hanno a che fare con il controllo dei costi si trovano quotidianamente davanti a dati di tipo consuntivo, i quali vengono monitorati costantemente al fine di rilevare immediatamente la presenza di valori anomali e, sulla base di essi, stimare il volume totale dei costi di fine esercizio. Questo lavoro di analisi serve, da un lato, per monitorare e ottimizzare i consumi delle filiali e, dall'altro, per poter tempestivamente intervenire in caso di anomalie rispetto a quelli che erano i valori stimati nel budget di esercizio. Al controllo dei costi dedicheremo un paragrafo a parte, in questo momento, invece, ci occuperemo di definire in grandi linee gli altri due gruppi.

3.3.1 L'analisi e le previsioni delle vendite

Un lavoro simile, per certi versi, a quello appena accennato del controllo dei costi, viene effettuato con le quantità destinate all'immissione sul mercato: monitoraggio, eventuale aumento o diminuzione del volume di merce venduta, determinazione di un adeguato mix merceologico per ogni filiale, insieme alle eventuali modifiche dei volumi di produzione (o, nel caso di Oviessa, di merce acquistata), generalmente sono tra le più frequenti

attività adottate dagli addetti all'analisi delle vendite. Tale attività consente anche di determinare i prezzi dei prodotti immessi sul mercato. Ovviamente una decisione del genere non viene presa esclusivamente dalla BA, ma anche dai responsabili della produzione, del marketing, delle vendite, etc.

Il sistema di previsioni delle vendite di Oviessa prende inizio dalle considerazioni dei vari *gerenti di filiale* (ovvero i direttori dei negozi), i quali, avvalendosi delle informazioni che essi hanno raccolto ed elaborato nella *scheda di filiale*, formulano le prime proposte di previsione. Queste proposte vengono modificate più volte in modo tale da mettere d'accordo le esigenze di filiale con quelle di Direzione.

3.3.2 *La reportistica e l'analisi degli investimenti*

I lavori di analisi dei costi e delle vendite vengono riassunti dalla *reportistica*, che si occupa di tradurre e trasmettere alla direzione, tra le informazioni ricevute, un riassunto dei dati volto a delineare un quadro più o meno dettagliato della situazione corrente.

Il monitoraggio dei dati è costante, l'arco di tempo analizzato è variabile in base alle esigenze: giornaliero, settimanale, mensile o semestrale.

L'attività assume un duplice contributo: da un lato, segnalare alla Direzione se l'azienda è allineata con quelle che sono le linee guida disposte per l'esercizio in fase di svolgimento; dall'altro, permettere la valutazione delle prestazioni manageriali.

L'attività di reportistica non si basa solo sull'analisi degli scostamenti tra previsioni e consuntivi, ma anche tra incrementi e decrementi rispetto agli esercizi passati. L'analisi di tutti questi dati porta alla creazione e

condivisione di informazioni utili per il controllo e la gestione dell'azienda. Infine, il reporting effettuato presso Oviessa consente anche uno studio del processo d'acquisto del proprio cliente, poiché sintetizza dati finalizzati alla quantificazione della spesa media e del numero di scontrini emessi nel periodo o nell'area geografica a cui si riferisce la singola analisi.

Per quanto riguarda, invece, gli investimenti, ricopre una notevole importanza l'*analisi* della loro *redditività*. Tale studio è molto importante perché, per natura, gli investimenti comportano costi immediati e ricavi dilazionati nel futuro. Generalmente l'arco temporale in cui si manifestano gli effetti degli investimenti risulta essere più o meno lungo a seconda dei casi, ma di solito sono caratterizzati da esborsi iniziali elevati e entrate praticamente nulle.

Inoltre il *rischio* è una delle caratteristiche fondamentali dell'investimento. Esso è costituito da tutti quei fattori che minano un ritorno monetario dopo aver effettuato l'investimento stesso.

Pertanto il rischio diventa peculiarità secondo la quale maggiormente l'azienda deve valutare un progetto, in quanto la dose di rischio racchiusa in ciascun investimento determina la possibilità per l'investitore di poter ottenere un certo rendimento.

A questo punto, il primo passo da compiere consiste nell'individuare le diverse forme di investimento e, di conseguenza, definire e valutare le spese nonché le risorse finanziarie ad esso legate. Individuate, quindi, le diverse tipologie di investimento possibili, occorre decidere se e quali investimenti attuare.

Anche conoscere il tempo di recupero dell'investimento iniziale assume una fondamentale importanza, soprattutto in sede di confronto tra più progetti,

anche semplicemente per determinare il punto di pareggio (ovvero il momento in cui si stima l'equilibrio tra le entrate e le uscite).

In base a quanto detto finora, è quindi chiaro come la direzione Business Analysis assuma un ruolo centrale nel controllo aziendale, come sottolineato dai molteplici contatti e scambi di informazioni con gli altri uffici aziendali: la direzione Marketing, la direzione Acquisti, gli uffici di Contabilità, etc.

Terminata la panoramica sulla Direzione Business Analysis, procederemo ora all'illustrazione dell'attività di controllo dei costi.

3.4 Il controllo dei costi

Il controllo dei costi assume un ruolo informativo fondamentale in sede di pianificazione, sia ai fini della definizione del budget, sia per la redazione del conto economico.

I diversi costi affrontati vengono raggruppati sotto voci più o meno dettagliate:

- I costi relativi agli stipendi del personale;
- I costi relativi agli spazi;
- Il costo degli operativi (i costi di manutenzione, shoppers, divise del personale, etc.);
- Gli investimenti di marketing;
- Altri costi.

Il lavoro che ho dovuto affrontare durante i mesi di stage presso l'ufficio di

Business Analysis concerne il controllo dei dati ricevuti dalla contabilità, confrontandoli con quelli che erano i valori inseriti a budget per l'esercizio 2009.

In particolare, mi è stato chiesto di occuparmi dei cosiddetti "costi di mantenimento e di gestione delle strutture" (o, semplicemente, costi relativi agli spazi), ovvero tutti quei costi che hanno a che fare con la struttura delle filiali in gestione diretta sul territorio italiano: i costi relativi all'energia elettrica, all'acqua, al riscaldamento, alle spese di pulizia e di vigilanza.

Alcuni di questi costi si articolano su più fogli di budget: ad esempio, il riscaldamento delle filiali può essere affidato ad impianti a gas o impianti di teleriscaldamento, mentre sia i costi relativi alla pulizia, sia quelli relativi alla vigilanza prevedono contratti per presenze fisse o presenze occasionali (generalmente in periodi precisi, come le vacanze natalizie o pasquali, oppure in concomitanza di ristrutturazioni delle filiali stesse).

Entrato a far parte dell'ufficio di Business Analysis (novembre 2009) mi è stato chiesto, sulla base dei dati consuntivi a disposizione, di effettuare una stima al 31 gennaio 2010 (ultimo giorno di esercizio 2009) delle voci di costo sopra elencate.

La stima dei poco più di due mesi mancanti alla chiusura d'esercizio è stata effettuata studiando il tipo di costo in oggetto (ovvero se esso comporta canoni fissi mensili, oppure se segue un andamento di tipo variabile ma legato ad un qualche tipo di stagionalità). Risulta decisamente d'aiuto in questo tipo di controllo, l'aiuto fornito dallo studio degli andamenti del medesimo costo negli ultimi due-tre esercizi (generalmente si evita di andare oltre nel tempo, poiché i costi sono soggetti a continui incrementi dovuti anche a variabili ambientali esterne all'azienda, come ad esempio le

variazioni dovute all'inflazione).

Risulta chiaro che basarsi semplicemente su dati passati può rivelarsi rischioso nel caso di ambienti competitivi soggetti a forte variabilità; per cui, oltre ad un'analisi dell'ultimo breve periodo, è necessario controllare che effettivamente i risultati odierni coincidano con quelle che sono le conclusioni tratte dai nostri studi sui dati passati. Se così non fosse, risulterebbe necessario risalire più nel dettaglio ai valori finanziari e tentare di stimare, fatture alla mano, un valore di chiusura dell'esercizio in corso.

In questo tipo di studio, il rapporto che si viene ad instaurare con la contabilità generale è molto stretto, in quanto vi è un continuo flusso di dati che vengono scambiati tra gli uffici.

Ovviamente il tipo di dati su cui si lavora non è esclusivamente di natura finanziaria: molto spesso si ricorre all'uso di parametri *standard* e indicatori che agevolano la comprensione della situazione in cui versano i costi posti sotto il controllo di ogni responsabile.

I consuntivi non vengono soltanto utilizzati per stimare la chiusura dell'anno commerciale, ma anche per effettuare la cosiddetta "analisi degli scostamenti". Tale analisi ha un'importanza fondamentale nel processo di controllo, in quanto consente di confrontare i dati preventivati a budget con gli effettivi consuntivi verificatisi durante l'anno. Se il budget è stato ben specificato e l'ambiente (interno ed esterno all'azienda) si è comportato seguendo le previsioni, allora gli scostamenti, molto probabilmente saranno minimi: ciò significa che il valore totale espresso a budget molto probabilmente rispecchierà il vero valore dei costi a fine anno.

Ma l'importanza dell'analisi degli scostamenti si evidenzia soprattutto nel caso in cui siano osservati valori anomali: l'analisi li mette in evidenza

mediante delle forti divergenze rispetto ai valori previsti in fase di budgeting; tuttavia va sottolineato che spetta al responsabile capire il motivo di differenze così marcate rispetto alle previsioni.

Generalmente, infatti, succede che i dati relativi alle fatture siano disponibili a 40/60 giorni di distanza dal verificarsi del costo, altre volte, invece, capita che vengano immesse nei sistemi di contabilità più mensilità contemporaneamente. In questi casi, il responsabile del controllo deve soltanto accertarsi di confrontare i consuntivi con il budget nell'arco temporale che ad esso fa riferimento.

Tuttavia, nel caso in cui siano presenti effettivamente dei grossi scostamenti rispetto alle previsioni, è necessario informare tutti coloro che (all'interno dell'azienda) ne sono interessati, affinché si proceda ad una tempestiva revisione del budget.

L'attività di stima e analisi degli scostamenti viene effettuata continuamente durante l'anno (anche se, per ovvie ragioni, l'attività di stima comincia dopo qualche mese dall'inizio dell'anno commerciale).

Inoltre, il lavoro effettuato funge da base di partenza per la stesura del budget per l'anno commerciale successivo. In realtà, di solito si tende ad anticipare i tempi per cui spesso si lavora su budget biennali o triennali che però vengono approfonditi per l'anno immediatamente successivo a quello in cui si lavora.

Una volta terminato il budget, esso (solitamente) non viene immediatamente accettato, ma è soggetto a più revisioni che servono ad allinearlo con quelli che sono gli obiettivi aziendali e con le esigenze delle altre parti che lavorano all'interno dell'azienda. Il tutto, ovviamente, deve

tendere a mantenere alto il grado di aderenza a quelli che saranno gli scenari futuri.

Una volta consolidato il budget di area, esso viene inserito all'interno di un unico documento di budget aziendale che comprende l'unione di tutti i singoli sotto-budget di area consolidati e che quindi si pone come indicatore di marcia del successivo anno commerciale.

Una delle difficoltà che si vengono a creare durante la formulazione del budget riguarda le caratteristiche delle filiali, in particolare il numero di giorni in cui esse risultano aperte durante l'anno. Per tale motivo esse vengono distinte in filiali di *parità* e *fuori parità*.

Queste ultime sono solitamente costituite dalle aperture di nuovi punti di vendita che non avvengono necessariamente ad inizio anno e che forniscono dati parziali che non coprono l'intero anno; per questo non possono servire come base di confronto per l'anno successivo. Una filiale può perciò entrare a far parte della lista delle filiali in parità dal primo anno in cui può fornire dati di consuntivo che coprono almeno un intero esercizio.

Quindi tra le "fuori parità" troveremo i negozi nuovi e che hanno meno di un anno di vita, mentre tra le "parità" troveremo i negozi che hanno almeno 12 mesi di vita. Per un punto di vendita in parità è possibile calcolare dei parametri di interesse sullo scorso anno perché ha uno storico sufficiente (cosa ovviamente impossibile per un punto di vendita fuori parità).

Tale distinzione è evidenziata nel *perimetro di budget*. Da notare che, all'interno di tale perimetro, tra le fuori parità vengono anche poste tutte quelle filiali che chiuderanno prima del 31 gennaio. Insomma, nella

maggior parte dei casi, tra le parità si conteggiano solo quelle filiali che hanno almeno un anno di vita (completo) alle spalle e che sicuramente non chiuderanno prima del 31 gennaio.

Poter distinguere filiali a seconda che esse siano in parità o fuori parità ci permette di specificare meglio il budget. Infatti, mentre per le prime il nostro documento coprirà un periodo di tempo della lunghezza di 12 mesi per 360 giorni, per le seconde, ovviamente, non sarà necessario prevedere costi durante i periodi in cui la filiale è chiusa (per chiusura anticipata o per apertura successiva al 1° febbraio) e quindi il budget dovrà focalizzarsi solo sui mesi in cui il punto di vendita risulterà effettivamente aperto al pubblico.

Un'altra difficoltà da affrontare è il caso delle nuove aperture: in genere si può trattare sia di nuovi ambienti acquistati e adibiti a negozi, sia di conversioni da altrui gestioni a Oviessa. In tal caso le previsioni sui costi che verranno sostenuti sono effettuate a partire dalle indicazioni che si riescono ad ottenere per ogni nuovo punto vendita. Informazioni fondamentali sono:

- il totale di metri quadri della nuova superficie di vendita;
- il potenziale annuo ipotizzato;
- la location;
- filiali con la stessa insegna già presenti nella zona (possibilmente tenendo presente le superfici commercializzabili di entrambi i negozi).

Una volta definito il valore annuale da assegnare ad ogni singola filiale per ciascuna specifica voce di costo, si provvederà a “spaccare” questo valore e a ridistribuirlo mensilmente durante tutto l’anno. Come già detto, non tutti i costi si distribuiscono in maniera uniforme nel corso dell’anno, per cui assumerà notevole importanza (per il principio della competenza temporale nel sostenimento dei costi, secondo il quale questi ultimi devono essere registrati nel momento stesso in cui vengono sostenuti) studiare i dati a disposizione, in maniera tale da rendere la distribuzione dei costi quanto più conforme possibile alla realtà.

A titolo prettamente esemplificativo, verrà di seguito proposto un grafico riguardante il consumo medio stimato di una filiale del nord Italia (più precisamente nella Lombardia) per quanto riguarda il consumo di gas per il riscaldamento del punto di vendita.

Tale lavoro è stato svolto studiando i consumi delle filiali durante gli anni passati: ovviamente le filiali prese in considerazione hanno in comune la caratteristica di essere situate in una stessa area geografica, per cui in un primo momento è stata effettuata una divisione dell’Italia in tre macro-aree (Nord, Centro, Sud e isole). Una volta effettuata una prima selezione è possibile cominciare a calcolare il peso dei consumi mensili sul totale annale, oppure continuare a suddividere le osservazioni a disposizione rendendo più specifica la selezione (magari raggruppando i dati per regione, per provincia, ma anche per superficie da riscaldare, etc.). Da notare, tuttavia, che, essendo piuttosto limitato il numero delle filiali sparse sul territorio italiano (poco più di 300 le filiali in gestione diretta nel 2009), approfondire la selezione significherebbe ridurre i dati a disposizione sui

cui effettuare i nostri studi. Per cui, se da un lato una selezione per regioni ha senso per suddividere il budget annuale di una filiale della Lombardia (sul cui territorio sono presenti oltre 10 filiali diverse, molte delle quali all'interno di Milano), dall'altro è sconsigliata per filiali dell'area Centro-Meridionale, zone in cui il numero dei negozi con insegna Oviessè è decisamente minore.

Come è facilmente intuibile, l'andamento dei consumi di gas non è costante durante l'anno, ma varia al variare delle stagioni. Per questo motivo possiamo osservare un consumo praticamente nullo durante il periodo estivo, susseguito da un incremento autunnale e, infine, picco in pieno inverno, più precisamente nei mesi di Gennaio e Febbraio.

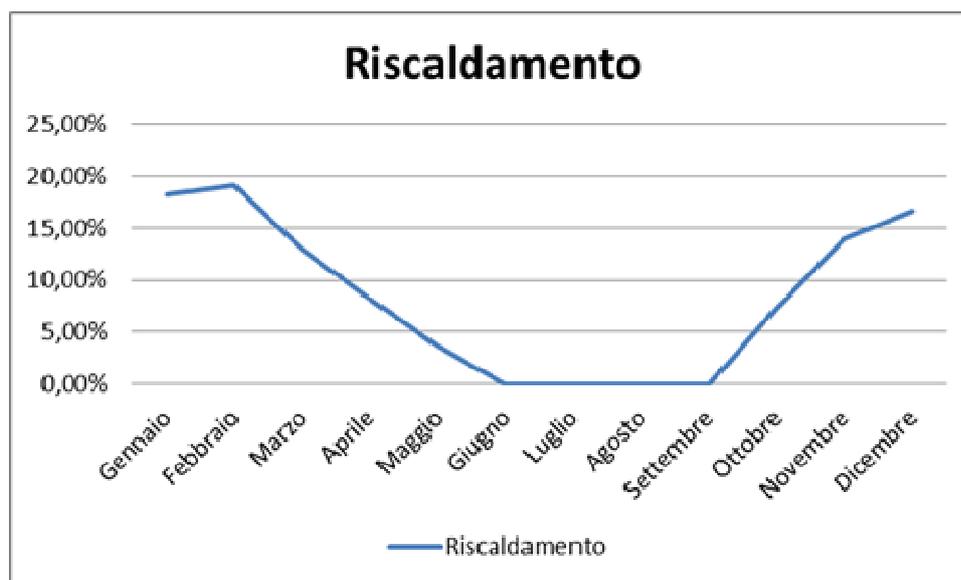


Figura 9: Distribuzione mensile del riscaldamento

Di seguito, invece, viene mostrato l'andamento dei costi relativi alla vigilanza dei punti vendita, in base al fatto che essi prevedano una vigilanza fissa, una vigilanza sporadica o una vigilanza di cantiere.

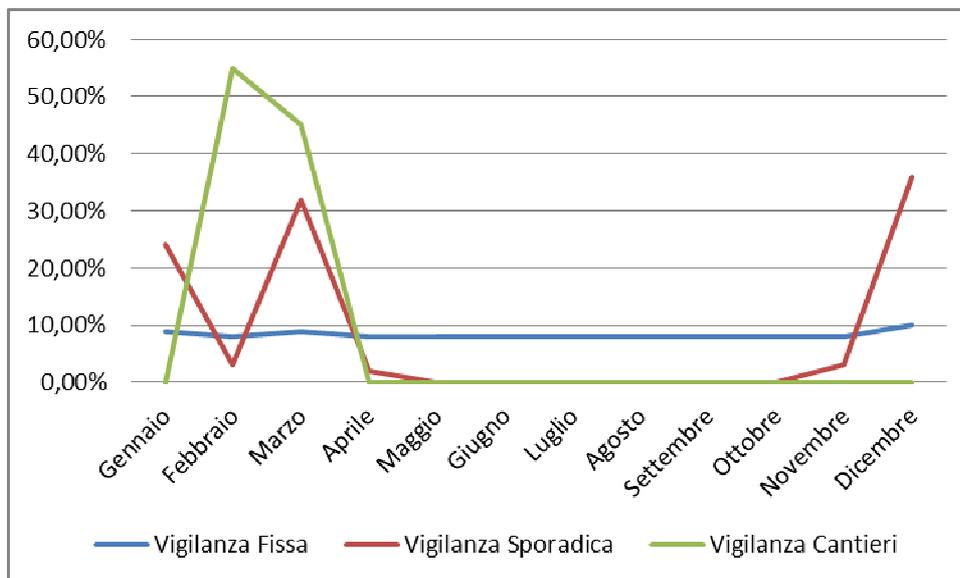


Figura 10: Distribuzione mensile costi vigilanza

Tale distinzione viene effettuata in accordo con i capi zona, i quali, in base al potenziale delle vendite e alla location del negozio, decidono se richiedere una presenza continua o sporadica da parte di addetti alla sicurezza. Ovviamente il grafico non tiene conto di costi del tipo di allarmi o videosorveglianze poiché si tratta di costi fissi spalmati in maniera uniforme sui 12 mesi.

Come si può notare, i costi relativi alla vigilanza fissa sono abbastanza stabili nell'arco dell'anno e prevedono solo minimi picchi in corrispondenza dei periodi di festa.

Discorso diverso invece per quanto riguarda la vigilanza sporadica, il cui valore generalmente è nullo durante l'anno, salvo presenze mirate anche qui nei giorni di festa, in cui l'afflusso di gente nel negozio è molto superiore alla norma.

Va, infine, trattata separatamente la vigilanza di cantiere: in questo caso viene prevista una sorveglianza nei soli 40/50 giorni in cui il punto di vendita risulta sotto ristrutturazione (tipicamente i lavori vengono effettuati

a febbraio o in agosto).

Come è possibile notare, l'attività svolta è continuamente sottoposta ad una fase di monitoraggio e rielaborazione eventuale delle stime finali. Il budget che viene assegnato ad inizio dell'esercizio commerciale risulta essere uno strumento di controllo dei dati consuntivi e una guida per avere un'idea dell'andamento dei costi durante l'anno, ma non va assolutamente preso come una sicura rappresentazione della realtà. Il motivo di questa affermazione riguarda la natura dei dati inseriti in tale documento: essi sono delle stime effettuate diversi mesi prima della manifestazione di tali eventi (sia che si tratti di costi, che di vendite) ed in quanto previsioni, sono soggette a molteplici fattori, interni o esterni all'azienda.

Risulta ovvio, quindi, che maggiore sarà l'incertezza che aleggia attorno ad un certo mercato, e minore sarà la probabilità che i valori stimati in fase di realizzazione del budget trovino riscontro effettivo nella realtà.

Conclusioni

Nel corso della stesura di questa relazione abbiamo descritto la struttura del Gruppo Coin ed in particolare la Divisione Oviessa, in cui sono stato inserito per un arco di tempo della durata di sei mesi in qualità di stagista.

Nello specifico, ho ricevuto collocazione presso la Direzione Business Analysis, in cui mi è stato affidato il compito del controllo dei costi relativi agli spazi filiali (altresì definiti “costi di mantenimento e di gestione delle strutture”) sul territorio italiano, ad eccezione di quelle in franchising.

L’attività di cui sono stato responsabilizzato era indirizzata verso due possibili direzioni, l’una comunque strettamente collegata all’altra: da una parte, il continuo monitoraggio dei dati consuntivi con relativa analisi degli scostamenti basata sul budget formulato per l’anno commerciale in corso di svolgimento; dall’altra, invece, un’attività di previsione dei volumi totali di costo fino a fine esercizio e, a partire dagli ultimi mesi dell’esercizio commerciale, la definizione di un budget solido e futuribile per l’anno seguente.

Per effettuare tale lavoro, è stato necessario sia costruire un sistema di parametri che permettessero di evidenziare informazioni fondamentali nell’analisi degli scostamenti, sia studiare l’andamento e le distribuzioni dei singoli costi in oggetto nel corso degli esercizi passati.

Fondamentalmente, tuttavia, le strategie di previsione sono, perlopiù, affidate a valutazioni di singoli esperti di area sulle basi di non troppo complessi calcoli statistici. Risulterebbe importante, invece, prospettare all’interno di Oviessa l’utilizzo di modelli statistici più complessi, che

permetterebbero la creazione di una solida base di tecniche di analisi standard, d'aiuto nelle previsioni e nella valutazione degli andamenti, anche per soggetti senza grande esperienza sul campo.

Bibliografia

Cerbioni F. (2000), *“Il budget nel sistema di controllo di gestione” – Volume primo – L’impiego del budget in contesti dinamici*, Giappichelli Editore, Torino.

Ferraris Franceschi R. (2007), *“Pianificazione e controllo” – Volume I – Sistemi di management e logiche di funzionamento*, Giappichelli Editore, Torino.

Favotto F. (2001), *“Economia aziendale” – Modelli misure e casi*, McGraw-Hill, Milano.

Sitografia

Sito ufficiale Gruppo Coin: www.gruppocoin.it

Sito ufficiale Oviessa: www.oviessa.it

Wikipedia: www.wikipedia.it