



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di Laurea triennale in Economia Aziendale

**PROGRAMMARE LA GESTIONE  
AZIENDALE ATTRAVERSO IL BUDGET:  
IL CASO MAGAZZINI GABRIELLI SPA**

**PLANNING MANAGERIAL ACTIVITIES THROUGH THE  
BUDGET: THE CASE OF MAGAZZINI GABRIELLI SPA**

Relatore:  
Prof. Marco Gatti

Rapporto Finale di:  
Mattia Troiani

Anno Accademico 2019/2020

## **INDICE**

INTRODUZIONE.....	3
CAPITOLO I: PIANIFICAZIONE STRATEGICA E PROGRAMMAZIONE.....	5
1.1. La pianificazione strategica e la traduzione degli obiettivi in termini operativi.....	5
1.2. Il Budget.....	6
1.3. Budget dell'area commerciale.....	8
1.4. Budget della produzione.....	11
1.5. Budget delle altre aree.....	13
1.6. Il Budget economico.....	14
1.7. Il Budget degli investimenti.....	15
1.8. Il Budget finanziario.....	16
1.8.1. Budget delle fonti e degli impieghi.....	17
1.8.2. Budget di cassa.....	18
1.9. Il Budget patrimoniale.....	19
CAPITOLO II: IL CASO MAGAZZINI GABRIELLI SPA.....	20
2.1. Introduzione.....	20
2.2. Il processo di budgeting in Magazzini Gabrielli Spa e le sue implicazioni organizzative.....	21
2.3. Il Budget in Magazzini Gabrielli Spa.....	24
CONCLUSIONI.....	29
BIBLIOGRAFIA & SITOGRAFIA.....	31

## INTRODUZIONE

Il presente lavoro si pone l'obiettivo di analizzare uno degli strumenti più importanti e diffusi di programmazione aziendale: il budget. Programmare è di fondamentale importanza per la vita di tutti specie per l'impresa che, nell'arco della propria vita, incontra numerose insidie ed incertezze. Se si vuole raggiungere gli obiettivi programmati ed avere successo nella propria attività imprenditoriale è necessario avere un piano e, quindi, effettuare una buona programmazione. Napoleon Hill, noto scrittore statunitense, in un suo libro scrisse: *“Bisogna imparare l'importanza di lavorare sempre con uno scopo definito in vista, e sempre con un piano definito”*. Solo ponendosi obiettivi e definendo un programma per raggiungerli sarà possibile ottenere risultati significativi.

In questo elaborato verrà trattato il tema della pianificazione strategica attraverso cui vengono stabiliti gli obiettivi strategici di medio lungo periodo e la declinazione di questi in programmi operativi attraverso la pianificazione operativa o programmazione. Verranno, poi, analizzati e descritti tutti i principali budget. Il budget economico ed i budget operativi che forniscono utili informazioni per redigere il primo.

Si passerà poi all'analisi del budget degli investimenti ponendo l'accento sul processo di decisione e i metodi in base ai quali stabilire quali investimenti effettuare tra quelli proposti. L'analisi teorica del budget si concluderà con il budget finanziario, utile a valutare la fattibilità finanziaria dei programmi operativi. Esso risulta essere strutturato in *budget delle fonti e degli impieghi* e *budget di cassa* che verranno presi in esame. L'ultima parte del primo capitolo tratta brevemente il budget patrimoniale definito come Stato Patrimoniale previsionale.

Infine, nel secondo capitolo si procederà con l'analisi di un caso pratico, quello della Magazzini Gabrielli S.p.A., società operante nella grande distribuzione organizzata (GDO). Saranno analizzati, in particolar modo, i budget costruiti, gli attori coinvolti nella redazione e l'approccio adottato.

Alla luce di quanto detto, lo scopo del presente lavoro è riassumibile nei seguenti due obiettivi: il primo, ed il più evidente, è quello di analizzare il budget ed il secondo consiste nel far comprendere l'importanza della programmazione aziendale attraverso l'analisi del caso di un'azienda di primo piano a livello nazionale, la Magazzini Gabrielli S.p.A.

# CAPITOLO I

## PIANIFICAZIONE STRATEGICA E PROGRAMMAZIONE

### 1.1. LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA E LA TRADUZIONE DEGLI OBIETTIVI IN TERMINI OPERATIVI

La pianificazione strategica è uno dei principali aspetti che incide nell'elaborazione di un budget. Robert N. Anthony, uno dei più importanti e noti autori havardiani della seconda metà del '900, definisce la pianificazione strategica come *“il processo di decisione sugli obiettivi dell'organizzazione, sui loro cambiamenti, sulle risorse da usare per il loro raggiungimento e sulle politiche che debbono informare l'acquisizione, l'uso e l'assegnazione di tali risorse.”*<sup>1</sup> Il punto focale della pianificazione strategica risulta essere la definizione degli obiettivi di medio e lungo periodo dell'organizzazione. Rilevante, nella fase di pianificazione strategica, è anche la definizione delle modalità di raggiungimento degli obiettivi cioè le azioni e le risorse che dovranno essere impiegate per realizzare gli stessi, tenendo conto dei cambiamenti imposti

---

<sup>1</sup> Anthony R. N., *Sistemi di pianificazione e controllo. Schema di analisi*, Etas, Milano, 1967

dall'ambiente interno ed esterno e delle risorse alle quali l'azienda può attingere. Gli obiettivi strategici e le modalità per raggiungerli dovranno poi essere declinati in piani operativi da assegnare alle unità organizzative che compongono l'impresa. E' importante, infatti, coinvolgere tutti coloro che fanno parte dell'azienda se si intende raggiungere in modo concreto gli obiettivi. Tra la pianificazione strategica e quella operativa, detta anche programmazione, vi è una stretta connessione. La programmazione, infatti, vede il breve periodo, e quindi l'anno, come orizzonte temporale di riferimento a differenza della pianificazione strategica che definisce obiettivi di medio e lungo periodo e strategie finalizzate al loro raggiungimento.<sup>2</sup> Pertanto, è fondamentale che tra obiettivi definiti in fase di programmazione e obiettivi definiti in fase di pianificazione ci sia una forte connessione.

Il principale strumento alla base della pianificazione operativa risulta essere il budget.

## **1.2. IL BUDGET**

Il budget viene definito da Welsch come “un programma d'azione, espresso in termini quantitativi, usualmente monetari, e che copre un predefinito arco temporale, solitamente un anno”.<sup>3</sup> Differentemente da quanto si potrebbe essere portati a pensare, il budget non è una mera previsione. L'obiettivo, infatti, non è quello di anticipare il futuro ma di stabilire un programma d'azione per dare attuazione a delle iniziative già esistenti, definite in sede di pianificazione

---

2 Mucelli A., Moretti P., *L'analisi della gestione aziendale: controllo dei costi, budgeting, reporting e analisi degli scostamenti, activity based management*, 2 ed. Sistemi Editoriali, Napoli, 2009

3 Anthony R. N., Welsch G. A., *Fundamentals of management accounting*, R. D. Irwin, 1974

strategica. La quantificazione monetaria non è l'elemento fondamentale del budget ma ciò che deriva dal programma d'azione. Questa quantificazione risulta fondamentale al fine di esaminare i riflessi economici, finanziari e patrimoniali del piano d'azione per valutarne la concreta fattibilità.

Vi sono cinque caratteristiche che un buon budget dovrebbe possedere:

1. deve definire obiettivi per ciascuna delle aree aziendali presenti: ognuna di esse deve avere un suo specifico obiettivo;
2. è articolato in subsistemi: vi sono tre diversi sistemi di budget (operativi, degli investimenti e di sintesi);
3. è articolato per periodi di tempo infrannuali, cioè deve evidenziare obiettivi a scadenza infrannuale e ciò viene fatto al fine di attivare tempestivamente azioni correttive in corso d'anno senza dover attendere la fine dello stesso;
4. traduce gli obiettivi in termini economico finanziari;
5. deve essere uno strumento flessibile, ovvero deve esserci la possibilità di modificare gli obiettivi in corso d'anno quando si avverte che essi non sono più raggiungibili a causa di cambiamenti intervenuti, ad esempio quando si modificano le condizioni di contesto del mercato. Vi sono diverse opinioni al riguardo, alcuni vedono il budget come uno strumento di controllo necessario per verificare il raggiungimento degli obiettivi, ovvero come uno strumento rigido. Altri lo ritengono uno strumento di programmazione e motivazione per cui ritengono importante la possibilità di modificare gli obiettivi ed altri ancora sostengono la necessità di redigere due budget, uno statico e uno aggiornato. Quest'ultima soluzione, però, è da ritenersi difficilmente attuabile nella pratica a causa del tempo necessario per elaborare un budget.

Il budget assolve a molteplici funzioni: è uno strumento finalizzato a canalizzare gli sforzi dei manager verso gli obiettivi aziendali; permette di responsabilizzare i

manager in quanto ad essi vengono affidati degli obiettivi e delle risorse attraverso le quali raggiungerli ed anche di definire un sistema di ricompense rispetto al livello di performance raggiunto; svolge la funzione di coordinamento delle azioni dei responsabili delle varie aree aziendali; permette di motivare i soggetti coinvolti attraverso l'assegnazione di obiettivi sfidanti e forma i manager perché li "costringe" a pensare alle prospettive di sviluppo dell'azienda e a impostare quindi opportunamente la gestione.<sup>4</sup>

### **1.3. BUDGET DELL'AREA COMMERCIALE**

Il budget dell'area commerciale è strutturato in budget delle vendite e budget dei costi legati all'attività commerciale. Di solito, nelle aziende il punto di partenza per la costruzione di un budget è il budget delle vendite. Questo budget si propone di determinare gli obiettivi per il periodo di riferimento in termini di volume di vendita, prezzi, mix di vendita, fatturato e quota di mercato da raggiungere e/o mantenere.

Per definire appropriatamente gli obiettivi è necessario effettuare un'analisi dell'ambiente esterno ed interno. L'ambiente esterno riguarda l'andamento dei mercati e dei concorrenti. Questa analisi non deve limitarsi ai mercati in cui l'impresa già opera ma deve estendersi anche a quelli in cui potrebbe entrare così come si dovrebbe considerare l'eventualità che siano lanciati nuovi prodotti sul mercato di appartenenza i quali potrebbero costituire una minaccia per la propria competitività. In relazione all'ambiente interno bisogna considerare, in particolar modo, l'andamento passato delle vendite, evidenziando come si è arrivati a

---

<sup>4</sup> Marasca S., Marchi L. e Riccaboni A., *Controllo di gestione. Metodologie e strumenti*, 2. ed. Knowitá, Arezzo, 2013



determinati risultati e il motivo di eventuali scostamenti. Sulla base di quanto emerge da queste analisi e con l'utilizzo di opportune tecniche è possibile formulare ipotesi sull'andamento futuro delle vendite.<sup>5</sup>

Tali informazioni vanno considerate alla luce delle potenzialità commerciali dell'impresa in riferimento al contesto in cui essa opera in un'ottica propositiva e non passiva ovvero senza seguire il corso degli eventi ma, piuttosto, puntando a sovvertirli in base alle proprie concrete possibilità.

Fissare obiettivi di vendita troppo elevati, però, è un rischio in quanto questo potrebbe comportare eccessive scorte di magazzino e, quindi, una cattiva situazione di liquidità, dovuta all'incremento del capitale circolante. Inoltre, ciò potrebbe portare ad eccessivi investimenti in capitale fisso aumentando la rigidità della struttura aziendale e, quindi, il grado di rischio dell'azienda e anche ad eccessivi acquisti di fattori produttivi.<sup>6</sup> Ricordiamo che gli obiettivi devono essere sì sfidanti ma raggiungibili (*achievable*). Il piano operativo delle vendite risulta essere articolato in periodi infrannuali che possono essere mensili, trimestrali o semestrali. E' una scelta che dovrebbe essere assunta con l'obiettivo di comprendere l'andamento delle vendite nei vari periodi dell'anno e di ottenere informazioni utili alla redazione di altri budget.<sup>7</sup> Si assume come base di partenza l'obiettivo in termini di volume di vendita e non di fatturato per due principali ragioni: conoscere le quantità fisiche di vendita permetterà di stabilire quanto produrre e sulla base di questo determinare il fabbisogno finanziario ed inoltre il dato quantitativo risulta essere quello più oggettivo dato che il fatturato è frutto

---

5 Marasca S., Marchi L. e Riccaboni A., *Controllo di gestione. Metodologie e strumenti*, op. cit.

6 Mucelli A., Moretti P., *L'analisi della gestione aziendale: controllo dei costi, budgeting, reporting e analisi degli scostamenti, activity based management*, op. cit.

7 Marasca S., Marchi L. e Riccaboni A., *Controllo di gestione. Metodologie e strumenti*, op. cit.

del prodotto tra quantità e prezzo e quest'ultimo è soggetto a oscillazioni anche indipendenti dalla volontà aziendale.<sup>8</sup>

Il budget dei costi commerciali fornisce una quantificazione monetaria agli sforzi dell'area commerciale per la commercializzazione dei prodotti inseriti nel budget delle vendite. Nello specifico, ci si riferisce alle attività di comunicazione e promozione, distribuzione e vendita. Le attività di comunicazione e promozione sono volte a creare, sviluppare e mantenere la domanda dei prodotti. A seconda del ciclo di vita del prodotto si avrà uno di questi obiettivi. A tal fine si possono sostenere costi relativi a sconti e premi i quali hanno proprio l'obiettivo di incentivare la domanda. Gli sconti hanno un effetto più immediato e possono essere espressi sia in percentuale che a valore, in relazione alle esigenze interne ed esterne all'azienda. Attraverso i premi, invece, viene espresso riconoscimento per la fedeltà del cliente e questi incidono sui rapporti tra azienda e cliente, rafforzando e incentivando il rapporto commerciale. I costi relativi alla comunicazione e alla promozione sono prevalentemente discrezionali cioè essi non dipendono dal volume di vendita ma dal tipo di canale promozionale scelto.

I costi relativi alla distribuzione si riferiscono allo svolgimento di tutte quelle attività che permettono di rendere disponibili ai clienti i prodotti/servizi nei tempi, nei luoghi e secondo modalità adeguate alle esigenze dei propri clienti.<sup>9</sup> Sui costi di distribuzione incide la quantità di prodotti da trasferire, il tipo di prodotto e il tipo di trasporto utilizzato.

---

8 Modena S., *Il controllo di gestione nelle imprese industriali: metodi e casi*, Giuffrè Editore, Milano, 2016, p. 116,117

9 Marasca S., Marchi L. e Riccaboni A., *Controllo di gestione. Metodologie e strumenti*, op. cit.

## 1.4. BUDGET DELLA PRODUZIONE

A partire dalla quantità di vendita è necessario stabilire quanto produrre e come farlo. La quantità di vendita programmata non rappresenta automaticamente la quantità da produrre, poiché questa dipenderà dalle politiche di scorte che la direzione intende adottare.<sup>10</sup> Nell'impostare queste politiche bisogna tener conto di diverse esigenze, tra le più importanti troviamo: la tempestività con cui l'azienda intende soddisfare le richieste del mercato, l'utilizzo economico ed efficiente della struttura produttiva disponibile, la capienza dei locali adibiti a magazzino e costi relativi a questi ultimi, il grado di deperibilità dei beni negoziati e ciclicità della domanda. Definiti gli obiettivi in termini di quantità da vendere e la politica circa le scorte può essere stabilita la quantità da produrre. Potrebbe risultare necessario produrre una quantità maggiore, inferiore o uguale al volume di vendita sulla base di questa formula:

*rimanenze finali + quantità di vendita – rimanenze iniziali.*

E' di fondamentale importanza soffermarsi sulla fattibilità tecnica ed economica del volume di produzione programmato. Per fattibilità tecnica si intende la capacità produttiva della struttura aziendale di realizzare quell'ammontare di produzione, mentre per fattibilità economica si intende la convenienza economica a produrre l'intero ammontare programmato per cui ci si interroga sul grado di sfruttamento della capacità produttiva. In mancanza di fattibilità tecnica e/o economica si potrà intervenire in uno dei seguenti modi: effettuando nuovi investimenti per ampliare la potenzialità produttiva, ricorrendo a lavorazioni esterne a seguito di un'analisi di make or buy, modificando la politica delle scorte o addirittura in casi particolari i programmi di vendita tenendo conto che

---

<sup>10</sup> Tullio A., *Il budget: l'analisi di bilancio, la programmazione, il reporting*, IPSOA, Milanofiori Assago, 2011, p.178

quest'ultima scelta potrebbe portare all'impossibilità di soddisfare tutti i clienti e/o di acquisirne di nuovi.<sup>11</sup>

Stabilita la quantità da produrre bisogna redigere il budget dei costi industriali facente riferimento ai costi delle risorse da impiegare per la realizzazione del volume di produzione programmato. Tra queste risorse vi sono le materie prime e i semilavorati. E' possibile quantificare oggettivamente tali volumi in funzione della quantità di produzione e, a partire da questi, i costi collegati ricorrendo ai cosiddetti costi standard. I costi standard sono costi preventivi parametrici ovvero determinabili a priori in modo oggettivo e possono essere di tre livelli: *livello ideale* (massima efficienza, livello difficile da raggiungere), *livello conveniente* (si accettano alcune inefficienze, livello raggiungibile ma con impegno) o *livello previsto* (stima di quanto potrà verificarsi in futuro sulla base di tendenze consolidate in passato). Il costo standard si ottiene effettuando il prodotto tra standard unitari fisici ovvero la quantità fisica di risorsa necessaria per ottenere un'unità di prodotto e prezzo unitario standard di acquisto del fattore ovvero prezzo di un'unità della risorsa in questione.

Un'ulteriore risorsa per cui è possibile determinare in modo oggettivo il costo è la manodopera diretta cioè la manodopera direttamente impiegata nel processo produttivo. Per determinare l'eventuale fabbisogno di personale aggiuntivo (o in riduzione) occorre confrontare l'organico necessario per realizzare la produzione programmata con quello già esistente. Se emerge un fabbisogno aggiuntivo bisognerà valutare nuove assunzioni o un aumento dell'efficienza del personale già presente. Al contrario, se inferiore si valuteranno spostamenti del personale ad altre attività, licenziamenti e cassa integrazione.

---

11 Marasca S., Marchi L. e Riccaboni A., *Controllo di gestione. Metodologie e strumenti*, op. cit.

Vi sono poi una serie di costi che l'azienda dovrà sostenere ma che non sono quantificabili in modo oggettivo, in quanto si tratta di costi vincolati e discrezionali tra i quali: manodopera indiretta, stipendi tecnici, energia elettrica, manutenzioni, ammortamenti e altri costi industriali.<sup>12</sup>

### **1.5. BUDGET DELLE ALTRE AREE**

Il budget delle altre aree considera i costi non legati all'attività di produzione ma sostenuti per la direzione generale, per la ricerca e sviluppo, per la finanza e l'amministrazione. Queste aree generano costi sia discrezionali che vincolati e, per questi ultimi, i manager non hanno margini di manovra. La difficoltà di questo budget sta nel fatto che risulta pressoché impossibile individuare legami tra risultati ottenuti e risorse impiegate, per cui emerge una chiara difficoltà nell'individuare il livello di risorse da assegnare a tali aree. Questo budget di solito viene redatto adottando la logica incrementale che consiste nell'assumere come base di partenza il valore di un costo sostenuto negli esercizi precedenti e nel variarlo di una certa quota percentuale. Tale logica presenta il grande limite di non rimettere mai in discussione quanto accaduto negli esercizi precedenti.

Per ovviare a questo limite, viene adottato lo *Zero Based Budget (ZBB)*, il quale si propone di mettere in discussione l'intera attività aziendale costruendo il budget ripartendo ogni volta da zero. Non si guarda mai indietro, alle attività svolte o ai costi sostenuti in passato. I vantaggi legati all'adozione dello ZBB riguardano la migliore programmazione dei costi parametrici e la necessità di giustificare le

---

<sup>12</sup> Mucelli A., Moretti P., *L'analisi della gestione aziendale: controllo dei costi, budgeting, reporting e analisi degli scostamenti, activity based management*, op. cit.

attività svolte e i costi sostenuti. Tale metodo di costruzione del budget, però, presenta dei limiti in quanto si tratta di un processo costoso che richiede tempi lunghi ed inoltre “partire ogni anno da zero” ha un forte impatto organizzativo e un costo psicologico per gli individui.<sup>13</sup>

## **1.6. IL BUDGET ECONOMICO**

Il budget economico assume la forma di un conto economico preventivo, infatti riepiloga tutti i budget operativi in cui sono esplicitati costi e ricavi di varia natura. Dal budget commerciale emergono indicazioni sui ricavi di vendita e gli oneri commerciali, dal budget di produzione invece gli oneri industriali mentre da quello delle altre aree i costi amministrativi, di ricerca e generali.<sup>14</sup> Il budget economico potrebbe essere redatto secondo diverse configurazioni esistenti e illustrate in letteratura tra cui lo schema di Conto Economico civilistico (art. 2425 del Codice Civile) o una delle numerose riconfigurazioni previste per fini gestionali (per natura, per destinazione o a margine di contribuzione industriale). Per una corretta scelta è necessario riflettere su quali siano le informazioni e i dati che si intende mettere in risalto e sull'uso che se ne vuole fare in azienda.<sup>15</sup>

---

13 Mucelli A., Moretti P., *L'analisi della gestione aziendale: controllo dei costi di budgeting, reporting e analisi degli scostamenti, activity based management*, op. cit.

14 Mucelli A., Moretti P., *L'analisi della gestione aziendale: controllo dei costi, budgeting, reporting e analisi degli scostamenti, activity based management*, op. cit.

15 Marasca S., Marchi L. e Riccaboni A., *Controllo di gestione. Metodologie e strumenti*, op. cit.

## **1.7. IL BUDGET DEGLI INVESTIMENTI**

Il budget degli investimenti riguarda le risorse pluriennali ovvero quelle risorse che cedono la loro utilità nel corso di più esercizi. Gli investimenti da effettuare sorgono da necessità derivanti da tutte le aree funzionali dell'azienda. Possono essere effettuati degli investimenti per l'area commerciale, per l'area produzione o ancora l'area R&D solo per fare qualche esempio. Le risorse pluriennali possono essere acquisite all'esterno o attraverso costruzione interna (in economia).

Questo budget risulta essere la declinazione di decisioni assunte a livello strategico ed evidenziate nel piano degli investimenti. Queste decisioni sono volte a delineare le prospettive di sviluppo e il rafforzamento futuro dell'azienda.

Un investimento deve essere valutato sia dal punto di vista finanziario che economico. Sotto il primo aspetto bisogna considerare che qualsiasi investimento fa sorgere un debito verso il fornitore del bene e, per saldare tale debito, è necessario uno specifico piano di pagamenti concordato con quest'ultimo.

Il budget degli investimenti mette in luce proprio questi pagamenti che dovranno essere effettuati a scadenza, i quali andranno a generare dati di input per la costruzione del budget finanziario. Per queste uscite dovrà poi essere apportata adeguata copertura come si vedrà in seguito nel budget finanziario. Dal punto di vista economico, invece, tale budget evidenzia il piano di ammortamento per ciascun investimento che si effettuerà.

Ai fini del budget degli investimenti rileva solo la parte degli investimenti approvati ai quali è necessario dar seguito nell'anno.

Gli investimenti proposti dovranno essere valutati sulla base della fattibilità tecnica ed economico-finanziaria. Vi è fattibilità tecnica quando l'investimento è funzionale al raggiungimento di specifici obiettivi definiti dal budget.

La fattibilità economico-finanziaria invece può essere valutata attraverso l'utilizzo dei seguenti metodi come il pay-back period, il valore attuale netto, il tasso interno di rendimento o l'economic value added. Tutti questi metodi possono presentare delle limitazioni di applicabilità per cui viene consigliato l'utilizzo di almeno due di questi metodi per una quanto più corretta analisi e valutazione ai fini della decisione circa il concreto effettuarsi dell'investimento.<sup>16</sup>

## **1.8. IL BUDGET FINANZIARIO**

Il budget finanziario ha lo scopo di evidenziare le ripercussioni in chiave finanziaria dei programmi operativi e dei progetti di investimento definiti negli altri budget. Questo budget permette di quantificare il fabbisogno finanziario e, in base a questo, stabilire in anticipo adeguate modalità di copertura ovvero i finanziamenti da reperire.

E' in questa fase che viene valutata la concreta fattibilità dei programmi operativi e degli investimenti e la possibilità per l'azienda di dare seguito a tali progetti. Bisogna valutare se e in quale misura l'azienda è in grado di coprire gli impieghi ricorrendo a fonti di origine interna (autofinanziamento) o ad apporti di capitale da parte dei soci o di terzi. Se si ricorrerà a mezzi di terzi occorre determinare altresì l'entità degli oneri finanziari e il tempo necessario al fine di accedere a tali risorse. E' importante riflettere su quali siano le soluzioni più idonee e quali le opportunità offerte dal mercato dei capitali per coprire il fabbisogno o impiegare eventuali surplus. Questo budget è suddiviso nella redazione di due prospetti tra loro collegati: *il budget delle fonti e degli impieghi* e *il budget di cassa*.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Marasca S., Marchi L. e Riccaboni A., *Controllo di gestione. Metodologie e strumenti*, op. cit.



### 1.8.1. Budget delle fonti e degli impieghi

Questo budget contrappone gli impieghi, cioè investimenti che dovranno essere realizzati nell'esercizio alle fonti, ovvero ai finanziamenti da acquisire per dare copertura alle uscite. Non basta trovare copertura degli impieghi a livello quantitativo ma è necessario valutare anche la "qualità" di queste fonti.

Bisogna scegliere il finanziamento più adatto a coprire un determinato investimento in base alla correlazione temporale con quest'ultimo. E' importante poi valutare le condizioni economiche attraverso le quali il finanziamento viene concesso in termini di oneri finanziari. Solo così sarà possibile mantenere una struttura finanziaria solida e sostenibile. Al fine di assicurare un'adeguata copertura finanziaria agli impieghi bisogna determinare il fabbisogno finanziario netto che emerge dal confronto tra le attività e le fonti finanziarie certe e disponibili incluso l'autofinanziamento. Il passo seguente consisterà nell'individuare opportune modalità di copertura del fabbisogno in precedenza definito per poi redigere il budget delle fonti e degli impieghi.<sup>18</sup> Mettendo a confronto impieghi e fonti potranno emergere due principali situazioni, gli impieghi possono superare le fonti e quindi, come già scritto, bisognerà procedere al reperimento di nuove fonti o, se ciò non risultasse possibile, apportare modifiche ai programmi operativi ipotizzati all'inizio, ciò significherebbe modificare gli altri budget fin qui predisposti e gli obiettivi inizialmente definiti. La seconda situazione è quella per cui, al contrario, le fonti superano gli impieghi per cui sarà necessario individuare degli investimenti redditizi con l'obiettivo di

---

17 Mucelli A., Moretti P., *L'analisi della gestione aziendale: controllo dei costi, budgeting, reporting e analisi degli scostamenti, activity based management*, op.cit.

18 Marasca S., Marchi L. e Riccaboni A., *Controllo di gestione. Metodologie e strumenti*, op. cit.

impiegare i mezzi finanziari in esubero.<sup>19</sup> Questa seconda situazione però è più difficilmente realizzabile nella pratica in quanto le risorse finanziarie sono delle risorse scarse in azienda ma qualora si dovessero avere delle risorse in esubero è bene sfruttarle al meglio per ottenere una maggiore redditività. Sebbene il presente budget dia indicazioni circa la fattibilità finanziaria dei programmi operativi e degli investimenti non dice nulla al riguardo delle entrate ed uscite monetarie che si avranno nel corso dell'anno e, quindi, non rende possibile garantire un'efficiente gestione della liquidità dell'impresa nel breve periodo. A questo scopo è necessario redigere il budget di cassa.

### 1.8.2. Budget di cassa

Il budget di cassa si pone l'obiettivo di programmare i flussi di cassa, evidenziando le variazioni delle disponibilità monetarie dell'impresa nel corso del periodo amministrativo. Esso dà informazioni sul momento dell'anno in cui si conseguiranno le entrate e in cui si sosterranno le uscite. Potrebbe accadere che gli impieghi siano stati opportunamente coperti dalle fonti nell'arco di un intero esercizio oppure che ci siano crisi di liquidità in alcuni periodi dell'anno dovuti ad esempio alla stagionalità della domanda. Questo budget si basa su stime previste di entrate ed uscite per cui è appropriato che le regole su cui tali stime si basano siano conosciute ed approvate dalla direzione aziendale.<sup>20</sup>

I manager si avvalgono di queste previsioni per individuare quei momenti dell'anno in cui si hanno surplus monetari che possono essere investiti in opportunità di rendimento a breve e quei momenti dove al contrario, in presenza

---

<sup>19</sup> Mucelli A., Moretti P., *L'analisi della gestione aziendale: controllo dei costi, budgeting, reporting e analisi degli scostamenti, activity based management*, op. cit.

<sup>20</sup> Tullio A., *Il budget. L'analisi di bilancio, la programmazione, il reporting*, op.cit.

di deficit di cassa, l'impresa dovrà ricorrere a strumenti di finanziamento a breve, come fidi o castelletti bancari.<sup>21</sup>

Il budget di cassa è generalmente caratterizzato da cadenze temporali ben al di sotto del periodo amministrativo (mensili o in alcuni casi inferiori al mese). Nel redigere il budget di cassa si presterà attenzione alla suddivisione temporale del periodo amministrativo in analisi, distinguendo opportunamente le entrate e le uscite corrispondenti alle varie scadenze di riscossione e pagamento e procedendo a determinare i saldi mensili e il saldo progressivo (la giacenza di cassa) che ne deriva.<sup>22</sup>

## 1.9. IL BUDGET PATRIMONIALE

Per la preparazione del budget patrimoniale sono necessarie le informazioni provenienti dal budget economico, da quello degli investimenti e da quello finanziario motivo per cui quello patrimoniale è l'ultimo ad essere redatto. Il budget patrimoniale si ottiene sommando/sottraendo ai valori accolti nello Stato Patrimoniale iniziale, i valori che si trovano nel budget delle Fonti e degli Impieghi.<sup>23</sup> Si tratta in sostanza di uno Stato Patrimoniale previsionale che sintetizza il patrimonio dell'azienda al momento finale del periodo di budget.

---

21 Kaplan S. R., Atkinson A. A., *Advanced management accounting: gli strumenti del controllo di gestione*, edizione italiana a cura di Carmine Bianchi e Alberto Bubbio, ISEDI, Torino, 2002

22 Marasca S., Marchi L. e Riccaboni A., *Controllo di gestione. Metodologie e strumenti*, op. cit.

23 Mucelli A., Moretti P., *L'analisi della gestione aziendale: controllo dei costi, budgeting, reporting e analisi degli scostamenti, activity based management*, op. cit.

## CAPITOLO II

### IL CASO MAGAZZINI GABRIELLI SPA

#### 2.1. INTRODUZIONE

La Magazzini Gabrielli S.p.A., impresa affermata a livello nazionale nel settore della grande distribuzione organizzata, nasce originariamente dall'idea imprenditoriale di Michele Gabrielli che, affiancato dalla nipote Celsira e dal marito Pietro, danno vita alla ditta *Michele Gabrielli* la quale diventerà successivamente conosciuta come *Magazzini Gabrielli S.p.A.*, in origine *Negozi Gabrielli Vendite*. Il primo grande emporio nasce nel 1953 ad Ascoli Piceno, voluto da Celsira e da suo marito Pietro Gabrielli. Nei successivi anni l'impresa vede un'espansione notevole ed a testimoniare ciò sono le aperture di diverse filiali nelle Marche e in Abruzzo tra cui: Fermo, San Benedetto del Tronto, Lanciano, Jesi e Civitanova Marche. Proprio nella filiale di Civitanova Marche viene introdotto per la prima volta, nel 1967, il reparto alimentari grazie al quale il settore alimentare diviene il core business della società.

Nel 1978 nasce il primo supermercato Tigre e nel 2000 viene inaugurato il primo superstore ad insegna Oasi. Oggi l'azienda opera con vari punti vendita, sia di proprietà che affiliati, e con tre diverse insegne (Oasi, Tigre e Tigre Amico), distribuiti in queste regioni: Marche, Abruzzo, Umbria, Lazio e Molise.<sup>24</sup>

L'attività dell'impresa risulta essere la vendita al dettaglio di beni alimentari ma anche non alimentari benché il settore alimentare come già scritto rappresenti il core business della Magazzini Gabrielli.

## **2.2. IL PROCESSO DI BUDGETING IN MAGAZZINI GABRIELLI SPA E LE SUE IMPLICAZIONI ORGANIZZATIVE**

Ogni realtà aziendale è diversa e perciò si può affermare che risulta impossibile realizzare un modello standard di budget che possa essere utilizzato indistintamente da ogni impresa presente nel mercato. Bisogna definire processi di elaborazione del budget *ad hoc* che tengano conto delle caratteristiche dell'impresa e del settore in cui essa opera. Nel caso in esame, il riferimento è a un'impresa operante nel settore della grande distribuzione organizzata e, quindi, di un'impresa commerciale. Per le imprese operanti in questo settore è molto importante elaborare dei budget analitici che prendano in considerazione diverse dimensioni di analisi, quali il mercato, spesso rappresentato da una rete di punti vendita, e la gamma di prodotti e/o servizi offerti.<sup>25</sup> Nelle attività commerciali non avviene una trasformazione fisica ma una trasformazione nel tempo e nello spazio

---

<sup>24</sup> [gabriellispa.it/it/gruppo/storia.html](http://gabriellispa.it/it/gruppo/storia.html)

<sup>25</sup> Accorsi M. e Gatti M., 2017, Strumenti di CPM a supporto del budgeting: il caso di un'azienda della GDO, *Controllo di gestione. Settori di attività*, n. 6/2017, p.44

e, per tale ragione, gli aspetti principali da tenere sotto controllo variano rispetto ad un'azienda industriale. In queste aziende, i valori di acquisto dei prodotti risultano essere una parte molto importante del conto economico. Attenzione deve essere posta anche sul livello di scorte. Esso deve essere stabilito in una quantità ottimale, in quanto, come scritto nel primo capitolo, una quantità eccessiva può portare ad una difficile situazione di liquidità e a squilibri finanziari e a un maggior grado di rischio per l'azienda mentre una quantità di scorte eccessivamente bassa può compromettere la capacità di rispondere tempestivamente alla domanda determinando una perdita di fatturato e nel medio lungo termine una scarsa soddisfazione nei clienti.<sup>26</sup> Per quanto riguarda le caratteristiche della singola impresa bisogna tener conto di fattori strutturali alla base dell'attività aziendale, i quali ne determinano i risultati, ad esempio le persone coinvolte e le tecnologie utilizzate. Bisogna definire il livello di approfondimento e dettaglio da attribuire ai dati, gli indicatori di performance e definire il processo di pianificazione che richiede interventi di riprogrammazione anche più volte durante lo stesso esercizio. Un altro aspetto importante è il rispetto dei tempi perché una durata eccessiva del processo di pianificazione e budgeting determina inefficienza e perdita di significatività dei dati di riferimento dal consuntivo.<sup>27</sup>

In Magazzini Gabrielli Spa il processo di pianificazione inizia dalla predisposizione di un documento chiamato "*Linee guida generali per la pianificazione strategica e la programmazione operativa del triennio*" a cura dell'Amministratore Delegato. Questo documento si compone di quattro sezioni.

---

26 Calori G. e Perego N., 2011, Modello di controllo nelle aziende commerciali, *Sistemi informativi. Controllo di gestione*, n.2/2011, p. 27

27 Calori G. e Perego N., 2015, Progettazione e realizzazione di un sistema di budgeting, *Sistemi informativi. Controllo di gestione*, n. 1/2015, p. 35,36

La prima è dedicata all'analisi dei dati macroeconomici (inflazione, consumi, costo del lavoro, ecc.) ed al trend di acquisto e consumo nel mercato della GDO. Nella seconda vengono stabiliti gli obiettivi strategici, partendo dalla mission aziendale e dagli obiettivi dei punti vendita, e viene definita la strada per raggiungere tali obiettivi. La terza riguarda gli investimenti da effettuare nel triennio (aperture di nuovi punti vendita, rinnovo di punti vendita, acquisizioni di rami d'azienda, ecc.). Nella quarta sezione si valuta la sostenibilità finanziaria del piano degli investimenti attraverso l'analisi di sostenibilità finanziaria e cash flow effettuata dall'area Amministrazione e Finanza. Tale documento è sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione e, una volta approvato, viene diffuso tra i responsabili delle varie funzioni aziendali. Sulla base delle linee guida ricevute ciascun responsabile redige un proprio piano strategico orientato ai tre anni successivi e oggetto di negoziazione con l'Amministratore Delegato. A seguito di questa negoziazione si giunge alla redazione di un conto economico gestionale triennale relativo all'area caratteristica ed extra-caratteristica. Tutto ciò per quanto attiene all'attività di pianificazione strategica.

Come già visto, però, gli obiettivi strategici devono poi essere declinati in piani operativi attraverso la programmazione operativa, che vede il budget come strumento fondamentale. In Magazzini Gabrielli vi è un approccio al budget di tipo bottom-up (stile di controllo partecipativo), per cui vi è una continua negoziazione degli obiettivi tra attori di diversi livelli gerarchici e, inoltre, vengono coinvolti i responsabili operativi (direttori di punto vendita, buyer, ecc.) che dispongono delle informazioni utili per programmare al meglio l'attività.

I responsabili delle diverse funzioni aziendali quindi formulano una proposta di budget in linea con le necessità dell'area di cui sono responsabili e ciò permette di coinvolgere e motivare direttamente i manager nella definizione e nel

raggiungimento degli obiettivi.<sup>28</sup> L'approvazione finale spetta, comunque, all'Amministratore Delegato che potrebbe procedere alla revisione di alcune parti rispetto a quanto proposto dai manager con un approccio top-down ovvero imponendo le sue decisioni senza alcuna negoziazione.

La responsabilità della predisposizione del budget è affidata all'area Controllo di Gestione che si occupa principalmente di tre attività: coordinare le singole unità della struttura organizzativa sulla base di un calendario di budget appositamente preparato, assicurare la realizzazione di tutte le attività necessarie al fine di elaborare il budget (raccogliendo informazioni e dati storici), preparare e diffondere un manuale con principi e regole utili alla costruzione del budget.

Il calendario di budget viene predisposto qualche settimana prima dell'inizio della costruzione del budget e vi sono indicati: la sequenza dei budget da redigere, le scadenze entro le quali dover portare a termine le attività e i soggetti coinvolti nell'elaborazione del budget.

### **2.3. IL BUDGET IN MAGAZZINI GABRIELLI SpA**

Il budget in Magazzini Gabrielli si riferisce all'intera azienda, è articolato in subsistemi ovvero in centri di responsabilità, è articolato in periodi di tempo infrannuali (mensili), vi è una traduzione degli obiettivi in termini economico finanziaria ed è uno strumento rigido. Su quest'ultimo aspetto è necessario porre un'attenzione particolare in quanto, nel primo capitolo, si è detto che il budget deve essere flessibile ma vi sono opinioni contrastanti al riguardo tra cui proprio l'opinione dell'azienda in esame che vede il budget come uno strumento rigido, di

---

<sup>28</sup> Accorsi M. e Gatti M., 2017, Strumenti di CPM a supporto del budgeting: il caso di un'azienda della GDO, *Controllo di gestione. Settori di attività*, n.6/2017, pp. 46,47



controllo, teso a verificare il raggiungimento degli obiettivi senza prendere in considerazione le condizioni mutevoli di mercato.

Le principali funzioni svolte dal budget in Magazzini Gabrielli Spa riguardano la guida all'azione dei manager affinché essi operino in coerenza con gli obiettivi di lungo periodo (obiettivi strategici), la responsabilizzazione e valutazione dei manager attraverso il controllo dei risultati ottenuti rispetto agli obiettivi posti e la motivazione di tutti i soggetti coinvolti. E' importante individuare obiettivi difficili ed ambiziosi ma non impossibili da raggiungere. Come scritto precedentemente, infatti, gli obiettivi devono essere *achievable*. Il budget svolge, inoltre, la funzione di coordinamento delle attività dei responsabili a preventivo mentre a consuntivo svolge la funzione di formazione/apprendimento degli stessi.

Il processo di costruzione del budget parte dalla definizione dei budget operativi, il primo ad essere redatto è il budget delle vendite. Il budget delle vendite ha lo scopo di definire i volumi e i prezzi di vendita per punto vendita/reparto (sottocategoria della linea di prodotto). I direttori dei singoli punti vendita diretti e gli assistenti dei punti vendita affiliati, prendendo come base di partenza il dato di preconsuntivo, determinano l'obiettivo di vendite annuali per punto di vendita/reparto il quale è sottoposto all'approvazione dei Capo Canali.

Il dato di preconsuntivo preso come riferimento per la definizione dell'obiettivo di vendita è aggiornato per tener conto del tasso di inflazione, previsione dei consumi e specifiche variabili che possono influire sul punto vendita/reparto come ad esempio l'ingresso nel mercato da parte di un concorrente, strategie di margine, ecc. Il dato preconsuntivo è ottenuto dalla combinazione del dato consuntivo da gennaio ad agosto dell'anno in corso e il dato di budget dello stesso anno da settembre a dicembre. Il Capo Canale può confermare ovvero rivedere l'obiettivo di vendite per alcuni punti vendita e, in tal caso, il processo riparte dall'inizio.

Avvenuta l'approvazione degli obiettivi per tutti i punti vendita si procede con la ripartizione del dato annuale in 52 settimane e questo avviene sulla base di una curva di tendenza relativa all'anno precedente se il punto di vendita o reparto ha dati storici. Nel caso in cui questi dati non fossero disponibili, come potrebbe avvenire per un punto vendita di nuova apertura, vi sarà una curva standard (valida per tutti i punti vendita e reparti) determinata dall'ufficio Controllo di Gestione. I dati settimanali trovati possono essere modificati ma deve sempre essere garantita la quadratura tra il totale dei dati settimanali e l'incasso annuale inserito nella fase precedente. Anche per questa fase deve esserci l'approvazione da parte del capo canale. Successivamente viene redatto il budget dell'immesso/acquistato che coinvolge principalmente l'area commerciale e ha come obiettivo quello di determinare il costo dell'immesso ovvero il costo della merce da acquistare e immettere nei punti vendita.<sup>29</sup>

Al fine di determinare il costo dell'immesso il direttore dei punti vendita inserisce, sulla base di dati storici, gli obiettivi in termini di rotture, scarti e differenze inventariali poiché, a causa di questi fenomeni, si dovrà immettere più merce di quella che poi si venderà.

Un ulteriore dato importante riguarda lo stock. Esso viene calcolato dall'area commerciale che si occupa di inserire per ciascun punto vendita lo stock della merce alla fine del mese e, attraverso tale informazione, si perviene ad ottenere il dato dello stock di fine anno. Sottraendo il dato di fine anno alla giacenza prevista ad inizio anno si ottiene la grandezza relativa alla variazione delle rimanenze.

Il budget trasporti e movimentazione riguarda per lo più costi variabili legati al valore della merce da immettere sui punti vendita. Oltre alla parte variabile del

---

<sup>29</sup> Accorsi M. e Gatti M., 2017, Strumenti di CPM a supporto del budgeting: il caso di un'azienda della GDO, *Controllo di gestione. Settori di attività*, n.6/2017, p.47

costo, però, ci sono ulteriori costi fissi: il costo movimentazione è, perciò, il risultato della sommatoria delle due categorie di costo.

Il budget delle spese generali, a differenza di quanto avviene per gli altri budget operativi che sono elaborati in sequenza, viene generato parallelamente all'elaborazione degli altri. Esso riguarda tutta l'azienda ed è articolato sulla base di diverse categorie di costo:

- costi diretti (di deposito, di punto vendita, di sede), in cui il centro gestore coincide con quello utilizzatore (il centro gestore è il responsabile di un determinato costo ovvero quello che lo gestisce mentre il centro utilizzatore è colui che usufruisce del servizio per cui il costo si è generato);
- costi indiretti ovvero costi che non possono essere attribuiti direttamente ad un solo centro di costo ma relativi alla sede nel senso più ampio (es. le spese per l'energia elettrica, per la pulizia, ecc.);
- costi imputabili (di deposito, di punto vendita, di sede), in cui il centro gestore non corrisponde a quello utilizzatore e, per questo, il costo sostenuto viene imputato all'utilizzatore;
- costi societari, relativi ad un solo centro di costo ovvero la società nel complesso (un esempio sono le sponsorizzazioni).

Il modello di budget adottato dalla Magazzini Gabrielli prevede l'inserimento di dati di costo e ricavo in base a due fondamentali dimensioni di analisi: la dimensione *mercato*, rappresentata dal punto vendita, e la dimensione prodotto, rappresentata dalla linea di prodotto.<sup>30</sup>

Avere più dimensioni di analisi permette di valutare quali punti vendita/prodotti generano maggiori margini e quali assorbono margini realizzati da altri, e di

---

<sup>30</sup> Accorsi M e Gatti M., 2017, Strumenti di CPM a supporto del budgeting: il caso di un'azienda della GDO, *Controllo di gestione. Settori di attività*, n.6/2017, p.47

valutare quali generano flussi finanziari positivi e quali assorbono liquidità.<sup>31</sup> Tutte le analisi assumono come base di partenza i ricavi al netto dell'IVA (ricavo contabile) che permettono di ottenere il margine commerciale lordo. Il conto economico preventivo è riclassificato secondo il criterio del margine di contribuzione con lo scopo di dare risalto al contributo dato dalla gestione caratteristica per la copertura dei costi variabili e fissi.

Di pari passo con i budget operativi viene redatto il budget degli investimenti con l'obiettivo di determinare quali investimenti è necessario effettuare, coerentemente a quanto stabilito in sede di pianificazione strategica, e allo scopo di determinare l'esborso finanziario da dover sostenere per effettuare tali investimenti. La Direzione Sviluppo indica le informazioni circa le nuove aperture e fornisce una suddivisione degli investimenti in base al tipo di cespiti da acquisire e al momento in cui vi sarà l'esborso finanziario.

In aggiunta, la Direzione Amministrazione e Finanza si occupa di redigere il budget del personale oltre a quello finanziario e patrimoniale che insieme costituiscono il master budget aziendale.<sup>32</sup> Attraverso l'aggregazione dei singoli budget nel master budget è possibile verificare se i programmi operativi e gli obiettivi delle singole funzioni aziendali sono compatibili con le risorse disponibili e con gli obiettivi più generali della società.

---

31 Gatti M. e Napoleone M., 2015, Un approccio pratico al controllo di gestione nelle PMI della distribuzione organizzata, *Controllo di gestione. Settori di attività*, n. 2/2015

32 Accorsi M. e Gatti M., 2017, Strumenti di CPM a supporto del budgeting: il caso di un'azienda della GDO, *Controllo di gestione. Settori di attività*, n.6/2017, p.47

## CONCLUSIONI

Con questo elaborato si è voluto evidenziare quanto sia determinante per un'impresa pianificare e programmare la gestione aziendale e, allo stesso tempo, analizzare il principale documento che emerge dalla programmazione aziendale: il budget.

E' importante porsi degli obiettivi sfidanti (*achievable*) e stabilire le modalità di raggiungimento, la strada da percorrere, per raggiungere obiettivi sia di lungo periodo che di breve. Ma è possibile stabilire degli obiettivi ambiziosi ma raggiungibili e il modo di raggiungerli solo a seguito di un'attenta analisi che prenda in considerazione condizioni sia interne che esterne all'azienda. I risultati raggiunti nel passato devono dare un'indicazione utile a far comprendere dove intervenire e migliorare ma non bisogna guardare ad essi come qualcosa che possa pregiudicare il futuro dell'impresa, anzi soffermarsi su come invertire eventuali trend negativi. Per questo motivo il budget non può essere visto come uno strumento di previsione ma, piuttosto, come un piano di azione attraverso il quale definire obiettivi di breve periodo, in linea con quelli definiti in sede di pianificazione strategica, e le modalità di raggiungimento. Esso permette, inoltre, di valutare la fattibilità dei piani d'azione proposti e se questi possono essere portati avanti o se, invece, devono essere riconsiderati. Disporre di questo

strumento permette anche di valutare se gli obiettivi posti a preventivo sono stati raggiunti e come intervenire in caso contrario e di porre in essere delle misure anticipatamente rispetto alla conclusione dell'anno amministrativo in modo tale da favorire il raggiungimento degli obiettivi. Il budget consente di avere un'idea di come sarà l'impresa l'anno successivo se verranno seguiti determinati percorsi d'azione definiti in sede di programmazione, salvo eventuali imprevisti che potrebbero verificarsi nel corso dell'anno. Attraverso l'analisi del processo di pianificazione e del documento di budget adottati dalla Magazzini Gabrielli Spa è stato possibile sottolineare come il budget risulti essere uno strumento molto valido ed adottato in realtà aziendali importanti come quella di quest'azienda operante nella grande distribuzione organizzata. Non esiste un modello di budget standard perché sono diversi i fattori e le variabili da considerare prima di adottare un processo di pianificazione e programmazione ed un modello di budget. Tuttavia, pur non esistendo un modello standard di costruzione del budget, il caso di Magazzini Gabrielli Spa testimonia l'importanza di questo strumento e, al tempo stesso, quanto sia fondamentale "personalizzare" il processo di progettazione dello strumento per rispondere alle esigenze di programmazione di realtà aziendali di grandi dimensioni come quella oggetto di analisi.

## BIBLIOGRAFIA & SITOGRAFIA

- Accorsi M., Gatti M., 2017, Strumenti di CPM a supporto del budgeting: il caso di un'azienda della GDO, *Controllo di gestione. Settori di attività*, n. 6/2017
  
- Anthony R. N., *Sistemi di pianificazione e controllo. Schemi di analisi*, Etas, Milano, 1967
  
- Anthony R. N., Welsch G. A., *Fundamentals of management accounting*, R. D. Irwin, 1974
  
- Calori G., Perego N., 2011, Modello di controllo nelle aziende commerciali, *Sistemi informativi. Controllo di gestione*, n. 2/2011
  
- Calori G., Perego N., 2015, Progettazione e realizzazione di un sistema di budgeting, *Sistemi informativi. Controllo di gestione*, n. 1/2015
  
- Gatti M., Napoleone M., 2015, Un approccio pratico al controllo di gestione nelle PMI della distribuzione organizzata, *Controllo di gestione. Settori di attività*, n. 2/2015

- Kaplan S. R., Atkinson., *Advanced Management Accounting: gli strumenti del controllo di gestione*, edizione italiana a cura di Bianchi C. e Bubbio A., ISEDI, Torino, 2002
  
- Marasca S., Marchi L., Riccaboni A., *Controllo di gestione. Metodologie e strumenti*, 2 ed. Knowità, Arezzo, 2013
  
- Modena S., *Il controllo di gestione nelle imprese industriali: metodi e casi*, Giuffrè Editore, Milano, 2016
  
- Mucelli A., Moretti P., *L'analisi della gestione aziendale: controllo dei costi, budgeting, reporting e analisi degli scostamenti, activity based management*, 2 ed. Sistemi Editoriali, Napoli, 2009
  
- Tullio A., *Il budget: l'analisi di bilancio, la programmazione, il reporting*, IPSOA, Milanofiori Assago, 2011
  
- <https://www.gabriellispa.it/it/gruppo/storia.html>