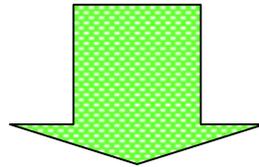


I CENTRI DI RESPONSABILITA'

**DIFFUSIONE DELLE DECISIONI ALL'INTERNO DELLA
STRUTTURA (DELEGA, DECENTRAMENTO)**



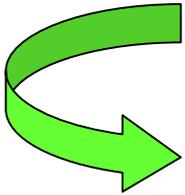
**DEFINIZIONE DI OBIETTIVI, SUB-OBIETTIVI
ASSEGNATI CON RESPONSABILIZZAZIONE DEI
DECISORI**

I CENTRI DI COSTO

CENTRI DI COSTO

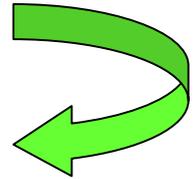


**OTTIMIZZAZIONE DEI COSTI
DELLE RISORSE IMPIEGATE**



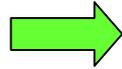
**CENTRI DI COSTI
STANDARD**

**CENTRI DI COSTI
DISCREZIONALI**



I CENTRI DI RICAVO

CENTRI DI RICAVO



OTTIMIZZAZIONE DEI RICAVI
(TIPICAMENTE DI VENDITA)

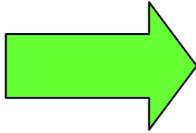
GENERALMENTE NON E' SOLO
CENTRO DI RICAVO

I CENTRI DI PROFITTO

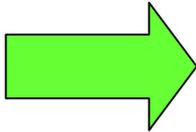
CENTRI DI PROFITTO



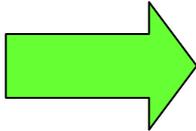
OTTIMIZZAZIONE DEI RISULTATO
ECONOMICO (RICAVI – COSTI) DI
UN OGGETTO O COMBINAZIONE
PRODUTTIVA



CENTRI DI PROFITTO AUTONOMI



CENTRI DI PROFITTO SEMIAUTONOMI



CENTRI DI PROFITTO FITTIZI

I CENTRI DI PROFITTO: CLASSIFICAZIONE

CENTRI DI PROFITTO **AUTONOMI** = DISPONGONO DI AMPIE LEVE DECISIONALI, TIPICHE DI STRUTTURE MULTIDIVISIONALI

CENTRI DI PROFITTO **SEMIAUTONOMI** =SITUAZIONI CON SCAMBI MOLTO FREQUENTI TRA DIVISIONI (PROBLEMA DEI PREZZI INTERNI DI TRASFERIMENTO)

CENTRI DI PROFITTO **FITTIZI** = MANCA CONTROLLABILITA' DELLE VARIABILI CHE INFLUENZANO IL PROFITTO, TUTTAVIA VI E' LA ATTITUDINE A INFLUENZARE LE DECISIONI

I CENTRI DI PROFITTO: CLASSIFICAZIONE

CENTRI DI PROFITTO **IN SENSO STRETTO** = DISPONGONO DI AMPIE LEVE DECISIONALI, MA NON DELLA POSSIBILITA' DI DECIDERE GLI INVESTIMENTI (FISSI E CIRCOLANTI)

CENTRI DI **INVESTIMENTO** = DISPONGONO DEL CONTROLLO DI COSTI, RICAVI E CAPITALE INVESTITO NELL'UNITA' CONSIDERATA

UNITA' ORGANIZZATIVE E POSSIBILI MISSIONI E RESPONSABILITA' ECONOMICHE

Tipi di Responsabilità Unità Organizzativa	Centro di costi Standard	Centro di costi discrezionali / ricavi	Centro di profitto
Filiale di banca	Svolgimento operazioni a costo minimo	Gestione immagine, pubbliche relazioni, consulenza	Gestione economica di raccolta e impieghi di mezzi finanziari e altri servizi
Direzione commerciale	Evasione ordini clienti a costo minimo	Acquisizione ordini dai clienti, gestione pubbliche relazioni	Gestione economica di variabili come prezzo, volume, mix, ecc.
Centro di formazione del personale	—	Ottimizzazione del servizio prestato (qualità, personalizzazione, ecc.)	Gestione economica dell'attività di formazione (« deve reggersi sulle proprie gambe », anche sul mercato)
Project manager	Ottimizzazione efficienza impiego risorse	Ottimizzazione tempi e requisiti tecnici del progetto	Gestione economica del progetto (bilanciamento costi/ricavi/tempi/qualità)

Fonte: Luigi Brusa, Sistemi manageriali di programmazione e controllo, Giuffrè, 2000

CONTENUTO DEI CENTRI DI RESPONSABILITA' ECONOMICA

Tipi di centro Caratteri	Centri di costi standard	Centri di costi discrezionali	Centri di ricavo	Centri di profitto
Misurazione economica degli input	Costi parametrici (in prevalenza)	Costi discrezionali e di struttura (in prevalenza)	Costi discrezionali e di struttura (in prevalenza)	Costi parametrici, discrezionali e di struttura
Misurazione degli output	Quantità fisiche	Spesso non misurabili o misurabili con difficoltà	Volumi di vendita (e relativi Ricavi)	Volumi di vendita (e relativi ricavi)
Come si misura la performance	Costi consuntivi vs costi standard	Costi consuntivi vs costi di budget (non standard)	Ricavi consuntivi vs ricavi di budget (*)	Profitto consuntivo vs profitto di budget
Che cosa si controlla	Efficienza	Conformità agli stanziamenti di budget	Efficacia commerciale (di breve periodo) (*)	Efficienza ed efficacia (di breve periodo)

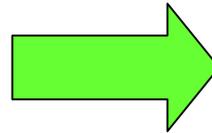
(*) Sono anche centri di costi discrezionali.

Fonte: Luigi Brusa, Sistemi manageriali di programmazione e controllo, Giuffrè, 2000

IMPUTAZIONE DEI COSTI INDIRETTI

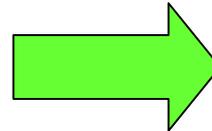
HA SENSO SE VI E' **CONTROLLABILITA'** DEL COSTO STESSO DA PARTE DEL CENTRO DI RESPONSABILITA'

IPOTESI 1: IL SERVIZIO DI CUI FRUISCE IL CENTRO E' PRODOTTO INTERNAMENTE ALL'AZIENDA



IL CENTRO DEFINISCE SOLO LA **QUANTITA' DI SERVIZIO** MA NON IL SUO PREZZO

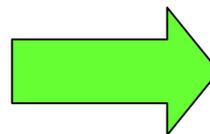
IPOTESI 2: IL SERVIZIO DI CUI FRUISCE IL CENTRO PUO' ESSERE OTTENUTO SIA INTERNAMENTE CHE ESTERNAMENTE ALL'AZIENDA



IL CENTRO DEFINISCE LA **QUANTITA' DI SERVIZIO** MA ANCHE LE MODALITA' DI ACQUISIZIONE (rinvio)

SERVIZI CONTROLLABILI NELLA QUANTITA'

SERVIZI NECESSARI PER IL
FUNZIONAMENTO DEL
CENTRO

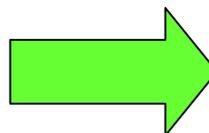


OBIETTIVO DI
CONTENIMENTO DEI
COSTI



ATTRIBUZIONE IN
BASE ALL'**UTILIZZO**

SERVIZI DISCREZIONALI DI
SVILUPPO



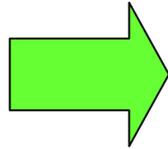
OBIETTIVO DI
EFFICACIA DELLA
GESTIONE DEL COSTO



RICERCA DI **PARAMETRI**
ALTERNATIVI CHE
ESPRIMANO L'EFFICACIA

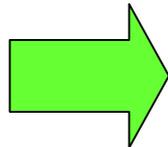
PROBLEMI CONNESSI ALL'ATTRIBUZIONE DEI SERVIZI DI FUNZIONAMENTO

COSTI FISSI



PROBLEMA DELLE RELAZIONI
CON ALTRI SERVIZI UTENTI
(USO QUANTITA'
PREDETERMINATE O
EFFETTIVE)

COSTI VARIABILI



ATTRIBUZIONE IN
RELAZIONE ALL'USO IN
SENSO PROPRIO

SERVIZI OTTENIBILI ANCHE ESTERNAMENTE ALL'AZIENDA

PROBLEMA DEL **PREZZO INTERNO DI TRASFERIMENTO**
(PIT)

PIT BASATO SUL MERCATO = DEVE ESISTERE UN MERCATO

**PIT BASATO SUI COSTI = POSSONO ESSERE COSTI
VARIABILI O COSTI PIENI, COSTI EFFETTIVI O
PROGRAMMATI, COMPENSIVI O MENO DI UN MARGINE**

**PIT BASATO SU NEGOZIAZIONE TRA CENTRI VENDITORI E
ACQUIRENTI**

PIT AMMINISTRATI = REGOLE STABILITE NELL'AZIENDA

DETERMINAZIONE DEI PREZZI DI TRASFERIMENTO

Tipi di PIT Caratteri	Basati sul mercato	Basati sui costi	Negozianti	Amministrati
Misura impiegata	Prezzo di mercato	Costo di prodotto	Valore derivante da una negoziazione diretta tra le «parti»	Valore derivante da regole fissate da un «arbitro»
Vantaggi	Oggettività	Semplicità di reperimento dei dati contabili	Controllabilità, legata alla circostanza che il prezzo è negoziato	Semplicità di gestione
Problemi	Inesistenza di un mercato per quei prodotti o difficoltà di classificazione dei medesimi	Molteplicità delle configurazioni di costo	Riflette abilità di negoziazione, oltre a considerazioni economiche	Rischio di affievolimento della responsabilizzazione

Fonte: Luigi Brusa, Sistemi manageriali di programmazione e controllo, Giuffrè, 2000