Bilanci divisionali

Esigenza di calcolo e fattori di indeterminazione dei risultati sezionali nelle aziende divise

di Piero Mella

La conoscenza dei risultati autonomi divisionali può essere utile sia per valutare l'economicità di ciascuna sezione sia quale parametro per commisurare gli incentivi retributivi ai dirigenti.

Occorre, però, essere consapevoli del fatto che il grado di significatività dei risultati particolari di divisione può essere limitato e che, comunque, dipende dalla scelta sia dei prezzi di scambio interni — tramite i quali valorizzare le operazioni interdivisionarie — sia dei criteri di ripartizione dei costi comuni.

1. Forme di «divisione»

Un'impresa unitaria, giuridicamente autonoma, si può considerare «divisa» in ciascuna delle seguenti alternative:

a) se svolge la propria attività produttiva tramite una pluralità di centri operativi distinti, ubicati in diverse località; si configura, in questa ipotesi, una *divisione geografica* (o *territoriale*, o *per aree*); ciascun centro operativo rappresenta una «divisione» o «sezione» geografica;

b) se attua diverse specie di attività produttiva, ciascuna distinguibile per natura, per risorse impiegate, per struttura organizzativa; la divisione, in questa eventualità, è denominata *economica*, o *per rami*, in quanto ciascuna specie di attività relativamente autonoma può essere considerata un distinto «ramo» di impresa.

La caratteristica fondamentale che consente di distinguere la forma di divisione *economica* da quella *geografica* è costituita dal fatto che, nella prima specie, le «divisioni» svolgono attività economiche di così diversa natura da essere osservabili, a fini gestionali, in relativa autonomia, mentre nelle divisioni territoriali si attuano in aree diverse segmenti della intera attività produttiva. Se nelle divisioni geografiche si svolgono anche operazioni di specie diversa, si può osservare contemporaneamente anche una divisione economica.

L'azienda divisa è, però, pur sempre, un'impresa unitaria; per quanto organizzativamente autonome, le divisioni sono sottoposte a direzione unitaria.

Una delle «divisioni», quella nella quale si individua la sede legale dell'impresa e la sede della direzione generale, si denomina Casa Madre; le altre prendono il nome di Sezioni o Filiali o Rami (la terminologia non è standardizzata).

2. L'esigenza di risultati economici divisionali

Le aziende divise, in quanto «entità» unitarie, devono redigere un bilancio parimenti unico, nel quale si determina il reddito ed il capitale di funzionamento dell'impresa complessivamente considerata.

Anche se il calcolo di risultati economici divisionali non è indispensabile per apprezzare l'economicità dell'azienda divisa considerata nella sua unità, numerosi fattori fanno, tuttavia, nascere l'esigenza di quantificare risultati particolari per ciascuna divisione.

Tre sono i più rilevanti:

1) esigenza di controllo economico;
2) necessità di valutazione e di incentivazione dei dirigenti;
3) vincoli di natura fiscale.

Relativamente al primo fattore, osserviamo che, quando le sezioni sono dotate di relativa autonomia decisionale ed organizzativa, può essere utile apprezzare il contributo di ciascuna all'ottenimento del risultato economico dell'intera impresa; i risultati particolari di sezione potrebbero, quindi, esprimere l'efficienza del management delle varie divisioni, così come il reddito dell'intera impresa è la base per l'apprezzamento dell'economicità e dell'efficienza generale.

La redazione di un conto economico per ciascuna Filiale o ramo dell'azienda divisa può consentire di determinare ed apprezzare ad esempio il valore aggiunto, il margine di contribuzione, il risultato operativo e la struttura dei costi di ciascuna attività; è possibile anche derivare un sistema di indici di bilancio per il controllo economico a livello di sezione, determinando, ad esempio, la red-

ditività operativa di ciascuna (ROI), la redditività delle vendite (ROS), la rotazione del capitale investito (SIR), e così via (1).

Considerando, ora, il secondo motivo che può rendere conveniente la determinazione di risultati autonomi divisionali, osserviamo che, spesso, i dirigenti di grado elevato, specie quelli cui è affidata l'assunzione di decisioni operative, sono incentivati con una remunerazione integrativa, commisurata ai risultati economici prodotti dall'impresa. Ciò al fine di favorire, od aumentare, il grado di identificazione dei medesimi verso l'azienda e di migliorarne l'efficienza decisionale e di controllo gestionale.

Quando nelle aziende divise ciascuna sezione è caratterizzata da una struttura organizzativa relativamente autonoma, alla quale è preposto un dirigente responsabile (direttore di filiale o di stabilimento, responsabile di un ramo aziendale, e così via), l'esigenza di incentivazione è sentita anche, e forse soprattutto, a livello di divisione. La determinazione dei redditi sezionali rappresenta, perciò, una base sulla quale commisurare gli incentivi retributivi e di carriera dei dirigenti di sezione, anche se, ovviamente, potrà essere necessario ponderare tali incentivi con parametri ancorati al reddito totale onde tenere conto delle diverse realtà operative di ciascuna divisione.

Occorre, infine, ricordare che i redditi delle divisioni di imprese italiane, ubicate in paesi esteri, devono essere determinati autonomamente nella contabilità generale della Casa Madre ai sensi del penultimo comma dell'art. 14 del D.P.R. 29/9/73 n. 600 (2).

La conoscenza dei redditi autonomi divisionali appare, per questo, necessaria quale base per la determinazione del reddito imponibile sia a fini IRPEF (art. 3 D.P.R. 29/9/73 n. 597) sia a fini IRPEG (art. 3 D.P.R. 29/9/73 n. 598) (3).

3. Alternative di sviluppo della contabilità generale

Per la determinazione dei risultati economici divisionali la contabilità generale deve essere strutturata in forma idonea a raccogliere ed ordinare sistematicamente i dati di costo e di ricavo afferenti a ciascuna divisione.

Tra le possibili alternative di sviluppo della contabilità generale nelle aziende divise ricordiamo le seguenti (4):

a) contabilità unica tenuta dalla Casa Madre, con localizzazione operativa dei costi e dei ricavi; supponiamo che tanto la Casa Madre quanto le filiali *A* e *B* acquistino la stessa MATERIA PRIMA ALFA; nella contabilità unica, tenuta dalla Casa Madre, si accenderanno tre conti distinti: MATERIE ALFA C/ACQUISTI — CASA MADRE; MATERIE ALFA C/ACQUISTI — FILIALE *A*; MATERIE ALFA C/ACQUISTI - FILIALE *B* e in ciascuno troveranno annotazione i costi degli acquisti attuati dalle tre divisioni; lo stesso grado di analiticità caratterizzerà tutti gli altri conti economici accesi ai costi ed ai ricavi; la Casa Madre, al termine del periodo amministrativo, sarà, allora, in grado di formare dei parziali *conti esercizio* per ciascuna divisione, sintetizzando in essi i componenti di reddito precedentemente localizzati; comporrà, infine, il *bilancio generale* dell'intera impresa;

b) contabilità autonome divisionali senza collegamenti tra divisioni; le rilevazioni contabili, in questo caso, sono attuate dalle divisioni ciascuna delle quali istituisce un autonomo sistema di contabilità generale; in tali sistemi non sono, però, previsti *conti di collegamento* tra le diverse filiali ma solo tra filiali e Casa Madre; i rapporti tra le filiali devono essere annotati indirettamente, introducendo l'ipotesi finzione che tali rapporti siano intrattenuti tra le filiali per il tramite della Casa Madre; supponiamo che la filiale *A* attui una rimessa di denato alla filiale *B*; per rilevare questa operazione occorre ipotizzare che la filiale *A* effettui una rimessa alla Casa Madre e che questa, in un secondo tempo, invii il denaro alla filiale *B*; nella propria contabilità la filiale *A* annota l'uscita di cassa ed un credito nei confronti della Casa Madre; la filiale *B*, al ricevimento della rimessa, rileva un'entrata di cassa ed un debito nei confronti della Casa Madre; quest'ultima annota contemporaneamente un debito nei confronti della filiale *A* ed un credito nei confronti della *B*; le due divisioni hanno, quindi, formalmente, solo rapporti con la Casa Madre che funge da intermediaria nell'annotazione contabile delle operazioni interdivisionali;

(1) Il ROI rappresenta il rapporto tra risultato operativo e capitale investito (Return on investment); il ROS indica il rapporto tra risultato operativo e fatturato (Return on sales); il SIR esprime il rapporto tra fatturato e capitale investito (Sales/investment ratio).

(2) Il penultimo comma dell'art. 14/600 così recita: «*Le società, gli enti e gli imprenditori di cui al primo comma che esercitano attività commerciali all'estero mediante stabili organizzazioni..., devono rilevare nella contabilità distintamente i fatti di gestione che interessano le stabili organizzazioni, determinando separatamente i risultati dell'esercizio relativi a ciascuna di esse*».

(3) Ricordiamo che, onde evitare doppie imposizioni, il regime tributario italiano prevede che le imposte pagate a titolo definitivo sui redditi prodotti all'estero — sia a fini IRPEF (art. 18/597), sia a fini IRPEG (art. 9/598) — siano ammesse in detrazione dall'*imposta* nei limiti in cui lo stato estero accordi credito d'imposta nei confronti di soggetti italiani operanti in quello stato; la deduzione è ammessa fino a concorrenza della quota di imposta italiana corrispondente al rapporto tra i redditi prodotti all'estero e il reddito complessivo. Se lo stato estero non attua condizioni di reciprocità sono previste deduzioni nella percentuale del 90% della quota precedente per i redditi d'impresa e del 50% per gli altri redditi. La detrazione deve essere richiesta, a pena di decadenza, nella dichiarazione presentata dalla impresa italiana relativa all'anno in cui le imposte sono state pagate in via definitiva dalla filiale estera (confr. la CM 3/7/360 dell'8/2/1980, Dir. Gen. Imp.).

(4) Si veda, per un approfondimento, P. MELLA, *Contabilità delle aziende divise*, IPSOA, 1983, cap. 4.

c) *contabilità autonome divisionali con collegamenti tra divisioni*; ciascuna divisione tiene un proprio sistema contabile completamente autonomo nel quale sono, però, previsti tutti i *conti di collegamento* necessari per rilevare direttamente le operazioni con le altre sezioni; così, nell'esempio sviluppato al precedente punto b), la filiale *A* annota l'uscita di cassa ed un credito nei confronti della filiale *B*; quest'ultima, a rimessa effettuata, annota l'entrata di cassa ed un debito nei confronti della filiale *A*; la Casa Madre, non intervenendo, di fatto, nell'operazione tra le due filiali, non deve attuare alcuna rilevazione.

Quando si attivano contabilità autonome divisionali, con o senza collegamenti tra divisioni, è necessario, altresì, prevedere conti atti a rilevare la dotazione che ciascuna filiale ha ottenuto dalla Casa Madre; risulta, in tale modo, possibile determinare anche il capitale di funzionamento e il capitale investito per ciascuna filiale.

L'esigenza del *calcolo efficiente* dei risultati autonomi divisionali costituisce, ovviamente, un incentivo alla formazione di sistemi autonomi di contabilità per ciascuna divisione.

Anche l'esigenza del *controllo contabile* dei rapporti tra le divisioni rappresenta un fattore di stimolo allo sviluppo di tale forma di contabilità nelle aziende divise, soprattutto quando le filiali sono gerarchicamente equivalenti e relativamente autonome dal punto di vista organizzativo.

Quando, al contrario, le divisioni sono specializzate in una sola fase del processo produttivo (procedono solo agli acquisti, o solo alle trasformazioni produttive, o solo alla commercializzazione dei prodotti finiti) tanto la determinazione dei risultati divisionali particolari quanto l'attivazione di autonomi sistemi contabili per ciascuna sezione appaiono problematiche o scarsamente significative.

4. L'indeterminatezza dei risultati divisionali

Indipendentemente dal sistema contabile preposto alla rilevazione dei valori economici, la determinazione dei redditi divisionali non può mai addurre a risultati significativi come quelli ottenibili a livello di intera impresa.

I redditi divisionali hanno, cioè, un grado di indeterminazione più elevato che dipende da tre ordini di motivi:

1) *connessione dei prezzi e dei costi nel tempo e nello spazio*; poiché l'azienda divisa è pur sempre un'impresa unica, qualunque sia il grado di autonomia organizzativa delle divisioni, è facile comprendere come le politiche di prezzo generali siano stabilite dall'alta direzione a livello di intera impresa e solo limitatamente siano influenzate dalle decisioni dei responsabili delle filiali; nella misura in cui ciò accade, può manifestarsi, allora, il caso in cui sezioni ubicate in diverse aree territoriali debbano vendere gli stessi prodotti a prezzi differenziati non per situazioni del mercato locale ma per una politica decisa dalla Casa Madre e ciò, oltre che influire sui volumi di vendita, condizionerà l'ammontare dei ricavi sezionali. Anche la politica di acquisto dei fattori di produzione, specie per gli investimenti di maggiore rilevanza, è decisa a livello centrale; anche i costi delle filiali possono, quindi, assumere entità non dipendenti da decisioni decentrate. La significatività dei redditi divisionali sarebbe, di conseguenza, viziata, fin dall'origine, dalle politiche di vendita (di prezzo) e di acquisto (di costo) stabilite dalla Casa Madre; i risultati di sezione, in tali circostanze, non sarebbero in grado di esprimere l'efficienza del segmento di gestione svolta dalle divisioni. Occorre, infine, osservare che l'ubicazione della filiale non è decisa dal responsabile preposto alla sua gestione, ma è frutto di una decisione dell'alta direzione; tale scelta, unitamente a quelle centralizzate di acquisto e di vendita, può far sorgere per alcune divisioni degli «oneri impropri», intendendosi, con tale termine, indicare gli svantaggi che una filiale deve sopportare, sotto forma di maggiori costi o di minori ricavi rispetto ad altre divisioni, in conseguenza di decisioni assunte a livello centralizzato;

2) *attuazione di operazioni interdivisionali*; tra le diverse sezioni possono instaurarsi rapporti vari: prestazione di servizi, trasmissione di merci e di denaro, incasso di crediti di una filiale da parte di un'altra, e così via; per la determinazione del reddito globale dell'intera impresa queste operazioni sono ininfluenti in quanto «*di gestione interna*»; per quantificare i redditi particolari sezionali è necessario considerarle, invece, per ciascuna divisione, quali operazioni «*di gestione esterna*» al pari delle altre operazioni «*esterne con il mercato*». Mentre nelle operazioni di gestione esterna con il mercato svolte da ciascuna sezione i valori sono misurati da *prezzi fatti* (pur nei limiti indicati al precedente punto *a*)), nelle operazioni interdivisionali si manifesta solo l'aspetto «reale», risultando, ovviamente, assente il regolamento monetario; per attribuire un valore ai beni ed ai servizi scambiati appare indispensabile, quindi, formare un *sistema di prezzi interni*, i quali assumono, però, significato di *prezzi nominali*. Il sistema dei prezzi di scambio interni rappresenta, così, il nucleo fondamentale delle valutazioni tramite le quali può ricevere quantificazione autonoma il reddito di ciascuna divisione; la significatività dei risultati autonomi divisionali dipenderà, di conseguenza, da quella dei prezzi di scambio interni; più elevati sono i prezzi di scambio interni e maggiori, a parità di ogni altra circostanza, saranno i risultati economici delle filiali che cedono beni o servizi e minori quelli delle divisioni cessionarie; la logica della formazione del sistema dei prezzi di

scambio interni è analizzata al par. 5; occorre, infine, osservare che, tramite le operazioni interdivisionali, è possibile arrivare alla creazione di utili fittizi a livello di sezione; si supponga che la filiale *A* ceda alla *B*, ad un prezzo di 130 una merce acquistata a 100 e che la *B* abbia in giacenza tale merce a fine periodo. Se la filiale *A* può redigere un autonomo bilancio, è chiaro che l'utile di tale filiale comprende un margine di 30 sulle vendite alla *B* che non risulta, però, realizzato a livello di intera impresa;

3) *riparto dei costi comuni*; proprio per la connessione dei costi, nell'ambito delle politiche centralizzate di acquisto, può accadere che da un lato alcuni fattori produttivi siano acquisiti da una sola divisione (la Casa Madre, ad esempio) e che, dall'altro, i servizi di tali fattori vadano a beneficiare direttamente anche altre divisioni; i costi di tali fattori risultano, di conseguenza, *comuni* per tutte le divisioni interessate; si pensi, ad esempio, ai costi dei servizi amministrativi centralizzati (elaborazione dati, consulenze e così via) ed agli interessi sui finanziamenti negoziati dalla Casa Madre. Per determinare un reddito autonomo per ciascuna divisione è necessario, quindi, il *riparto dei costi comuni,* sulla base di qualche criterio operativo di imputazione che consenta di correlare l'assorbimento del costo da parte delle filiali a qualche *indice* o *base* di imputazione; così, ad esempio, i costi di gestione centralizzata delle paghe potrebbero essere ripartiti in base al numero medio dei dipendenti o all'ammontare delle retribuzioni o ai volumi di fatturato di ciascuna sezione; gli interessi passivi, invece, potrebbero essere imputati sulla base delle quote di finanziamento utilizzate da ciascuna sezione o dell'ammontare del capitale investito in esse; i fitti passivi potrebbero essere allocati alle divisioni, ad esempio, sulla base delle aree occupate o del numero di dipendenti in forza e così via; la scissione dei costi comuni deve, quindi, essere fondata su un sistema di basi di imputazione alla cui significatività è inevitabilmente correlata quella dei redditi divisionali; la logica della formazione del sistema delle basi di imputazione dei costi comuni sarà analizzata al par. 8.

5. Procedure di formazione del sistema dei prezzi di scambio interni

Come abbiamo osservato al punto b) del paragrafo precedente, per la determinazione dei risultati autonomi divisionali i prezzi di scambio interni hanno funzione simile a quella dei prezzi formati nelle operazioni di scambio esterne con il mercato.

L'attitudine dei redditi di sezione a fungere da significativi indici di economicità e di efficienza della gestione svolta in ciascuna dipende, quindi, dai criteri seguiti per stabilire il «listino» dei prezzi interni.

Non esiste un unico criterio per quantificare i parametri di valorizzazione degli scambi interni; tra le molte soluzioni possibili, nelle concrete situazioni aziendali, le seguenti sembrano quelle più generali:

a) formazione di un «listino» prezzi stabilito con dibattito;

b) imposizione di un «listino» da parte dell'alta direzione.

6. «Listino» prezzi stabilito con dibattito

In questa procedura i prezzi sono dibattuti tra i responsabili delle divisioni; proprio in quanto i risultati di sezione devono costituire base per la valutazione dell'operato dei dirigenti, pure nell'ambito delle strategie e delle politiche unitarie d'impresa, l'alta direzione ricerca, ove possibile, il consenso tra i responsabili di divisione.

Questa soluzione, a seconda dell'autonomia decisionale a livello di sezione, può presentarsi a sua volta nelle seguenti varianti:

a) prezzi interni rigidi, stabiliti con dibattito tra i responsabili di divisione, liberi di rifiutare lo scambio interno; la Casa Madre riunisce in un *comitato prezzi* (o in forma equivalente) i responsabili di divisione e lo stesso comitato fissa, previo dibattito, i valori interni di scambio; una volta decisi, i prezzi interni non possono essere derogati; i dirigenti delle singole sezioni possono, però, rifiutare l'attuazione delle operazioni a quei prezzi; questa soluzione è praticabile quando le divisioni sono caratterizzate da elevata autonomia gestionale e possono considerarsi una *quasi-impresa* particolare che operi all'interno di un'unitaria azienda; i dirigenti hanno, quindi, autonomia decisionale e ricercano la massima economicità ed efficienza della loro divisione; possono rifiutare la cessione di beni o servizi ad altre divisioni se l'operazione non si presenta economicamente conveniente sulla base dei prezzi interni prefissati; d'altro lato, ove tali prezzi fossero troppo elevati, una divisione potrebbe essere libera di approvvigionarsi sul mercato anziché richiedere la fornitura ad altre divisioni. Questa soluzione, se da un lato si rivela particolarmente congeniale per la ricerca dell'economicità delle singole divisioni, può presentare l'inconveniente di portare ad una subottimizzazione del risultato dell'intera impresa che potrebbe risultare minore di quello ottenibile con un maggior coordinamento tra le divisioni; così, ad esempio, se la filiale *A* rifiutasse l'acquisto interno di fattori produttivi ottenibili dalla filiale *B*, e si approvvigionasse all'esterno a prezzi effettivi minori, certamente sarebbe ottimizzato il reddito particolare della filiale *A* ma non il risultato complessivo d'impresa; la divisione *B* potrebbe, infatti, essere costretta a ridurre i propri volumi produttivi con con-

seguente mancato assorbimento di costi fissi e la creazione di *costi sommersi* che andrebbero a deprimere, a parità di circostanze, il risultato generale;

b) *prezzi interni rigidi e vincolanti;* i dirigenti di sezione stabiliscono con dibattito i prezzi ai quali valorizzare le transazioni; la Casa Madre, però, impone l'obbligo di attuare gli scambi interni a quei prezzi: questa soluzione evita l'inconveniente delineato per la precedente ma presenta altri svantaggi; fa nascere, innanzitutto, l'esigenza di stabilire un sistema di prezzi particolarmente coordinati; in secondo luogo, l'impossibilità di rifiutare gli scambi interni ai prezzi concordati può ridurre la significatività dei risultati sezionali delle divisioni «contrattualmente» più deboli e più intensamente dipendenti dalle altre in quanto le divisioni «forti» ottimizzerebbero, a scapito delle «deboli», l'efficienza interna particolare. Occorre, infine, stabilire le procedure per la conversione dei prezzi in diverse valute quando le divisioni sono ubicate in differenti stati;

c) *prezzi interni liberi ma coordinati dalla Casa Madre*; i responsabili delle divisioni sono lasciati, in questo caso, liberi di determinare di volta in volta, autonomamente, i prezzi di scambio, nell'ambito, però, di una fascia stabilita da un organo coordinatore e moderatore della Casa Madre. Tale organo, pur lasciando ampi margini di contrattazione periferica, potrebbe intervenire nei casi in cui i livelli dei prezzi fissati dai responsabili di divisione dovessero eccedere i limiti di accettazione stabiliti nell'ambito dei programmi generali.

7. «Listino» prezzi imposto dalla Casa Madre

Quando l'autonomia divisionale è ridotta, o quando la Casa Madre si propone di attuare un rigido controllo dell'attività delle filiali, il «listino» prezzi può essere stabilito ed imposto dall'alta direzione; in questo caso, normalmente, le divisioni non sono libere di rifiutare lo scambio interno; la soluzione privilegia, perciò, l'efficienza generale e può ridurre notevolmente la significatività dei risultati sezionali quali indicatori di economicità e di efficienza.

Anche nella fissazione di un «listino» prezzi da parte dell'alta direzione si possono seguire diverse procedure:

a) *formazione di un sistema di valori di scambio fissi;* gli scambi sono valorizzati sulla base di parametri convenzionali e mantenuti costanti per l'intero periodo amministrativo o per frazioni rilevanti di questo. Questa soluzione, apparentemente semplice e facilmente «praticabile», potrebbe presentare, tuttavia, lo svantaggio di privare di significatività i risultati economici divisionali qualora i coefficienti fossero stabiliti con gradi di arbitrio troppo elevati; i prezzi di scambio interni fissi devono, essi stessi, essere significativi ed avvicinarsi ai valori che i beni scambiati avrebbero in caso di loro acquisizione mediante operazioni di scambio interne; in questo caso, tuttavia, la semplicità della soluzione sarebbe vanificata dalla necessità di una revisione continua dei parametri;

b) *formazione di valori di scambio normali;* agli scambi interni si attribuisce un valore ritenuto «normale» nell'ipotesi che i beni scambiati siano negoziabili anche sui mercati; la soluzione è solo in apparenza semplice in quanto presuppone che sia operativamente stabilito un criterio per definire la «normalità» dei valori, specie se le negoziazioni devono avvenire tra filiali ubicate in stati diversi;

c) *formazione ai valori di scambio sulla base di parametri «neutrali»*; i prezzi di scambio interni fissati con le procedure indicate in precedenza, normalmente, comprendono margini di profitto per la divisione cedente; questa soluzione, invece, ricerca parametri di valorizzazione «neutrali», fondati sul calcolo dei costi di acquisto o di produzione, nell'ipotesi che la filiale, prima di cedere i beni — sia che li abbia acquistati esternamente, sia che li abbia prodotti — li «allochi» nel proprio magazzino; la cessione di tali beni potrebbe, di conseguenza, essere quantificata sulla base di un opportuno valore di «scarico» dal magazzino. Questa soluzione è praticabile solo se si fissa un criterio operativo per individuare i valori di «scarico» in quanto questi possono dipendere dal *criterio di rotazione del magazzino*; i prezzi di scarico potrebbero essere:

1) il costo particolare d'acquisto o di produzione se i lotti stoccati risultano distintamente individuati;
2) il costo medio;
3) il valore LIFO, FIFO, HIFO ecc. se ricorrono le ipotesi di applicabilità di tali criteri (5);

d) *formazione di valori di scambio sulla base di valori marginali*; anche in questa ipotesi si ricerca un valore di scambio «neutrale», fondato sul costo; in particolare potrebbero essere adottati:

1) i *costi marginali di produzione*, nell'ipotesi in cui la divisione cedente abbia capacità produttiva inutilizzata e superiore rispetto ai propri fabbisogni,
2) i *costi opportunità*, nell'ipotesi in cui la capacità produttiva della divisione cedente sia limitata e che, quindi, in caso di richiesta interna, sia costretta a rinunciare a vendite esterne sul mercato; il costo opportunità è definibile, in questa circostanza, come il più elevato tra i mancati prezzi di vendita (o altri prezzi di scambio interni) che la divisione ce-

(5) Per un'analisi del problema si veda lo Speciale «Il Magazzino» pubblicato sul n. 2 di questa Rivista.

dente avrebbe potuto ottenere dalla cessione esterna delle produzioni.

Entrambe le alternative presentano la caratteristica di non penalizzare la divisione cedente alla quale è garantita, comunque, la copertura dei propri costi (soluzione 1) o il mantenimento della redditività sulle vendite (soluzione 2).

8. Criteri di ripartizione dei costi comuni tra le divisioni

Come abbiamo osservato al par. 4, per la determinazione dei risultati economici divisionali è necessario dare concreta soluzione al problema del riparto dei costi comuni. Tali costi possono essere *fissi*, o di struttura (costi per compenso al collegio sindacale, ad esempio, o i costi del «parco automezzi» acquisito interamente dalla Casa Madre) o *variabili* in relazione agli scambi delle divisioni (costi di trasporto sostenuti, per esempio, dalla Casa Madre per invio di merci contemporaneamente alle filiali *A* e *B*); in ogni caso è necessario prestabilire criteri e basi di imputazione in quanto, a parità di circostanze, quanto più elevata è la quota imputata ad una filiale, tanto più il suo reddito sarà ridotto, con conseguente vantaggio di altre filiali.

Tra le diverse procedure, le seguenti sembrano particolarmente interessanti:

a) riparto attuato con criteri stabiliti con dibattito tra i responsabili di divisione; come i responsabili di divisione possono decidere il sistema dei prezzi di scambio interno, così possono essere autorizzati a dibattere il sistema dei coefficienti di ripartizione dei costi comuni; questa soluzione si regge sull'ipotesi che a livello di divisione sia più facile valutare *l'assorbimento* dei costi comuni; può presentare, però, l'inconveniente di privilegiare le divisioni «contrattualmente più influenti» le quali potrebbero scaricare sulle altre ampie quote di costi comuni; in questa ipotesi i risultati economici divisionali sarebbero espressione più del potere negoziale dei dirigenti che della loro efficienza operativa; questa soluzione, inoltre, presenterebbe l'inconveniente di limitare la capacità dell'alta direzione di influire, seppure indirettamente sull'efficienza sulla gestione delle filiali nella gestione delle risorse comuni;

b) riparto attuato con criteri stabiliti dalla Casa Madre; l'alta direzione si riserva la facoltà di stabilire i parametri di riparto dei costi comuni; oltre che eliminare l'inconveniente indicato nella precedente, questa alternativa può consentire alla Casa Madre di attuare una vera politica di redistribuzione dei redditi interni tra le divisioni; «penalizzando» alcune sezioni a vantaggio di altre potrebbe attuare una significativa perequazione dei risultati divisionali anche al fine di compensare gli «oneri impropri» cui date divisioni possono incorrere a motivo delle generali politiche aziendali;

c) riparto attuato su basi neutrali; l'alta direzione applica per il riparto dei costi comuni tra divisioni gli stessi criteri adottati in contabilità analitica.

Le tre precedenti procedure traggono la loro validità dall'ipotesi che si debba pervenire al calcolo di un risultato divisionale equivalente alla nozione di reddito netto: se, anziché giungere a un tale livello di sintesi, si ritenesse più significativo determinare risultati operativi o, addirittura, margini lordi di contribuzione, l'imputazione di taluni costi potrebbe essere evitata. Così, ad esempio, gli interessi passivi sui finanziamenti ottenuti dalla Casa Madre e le imposte pagate sul reddito globale non sarebbero oggetto di riparto nella determinazione di risultati operativi sezionali mentre dovrebbero essere imputati per quantificare redditi netti particolari; evitando, in più, il riparto di altri costi fissi centralizzati, i valori di sintesi determinati a livello di filiale potrebbero assumere il significato di margini lordi; essi confluirebbero nel conto economico generale insieme con i costi fissi non ripartiti e concorrerebbero alla misura del risultato netto dell'azienda divisa.

Anche tali scelte, naturalmente, dipendono dal grado di significatività desiderato e dalle forme di utilizzo dell'informazione dei risultati afferenti alle divisioni.