



ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI DI MILANO

SCUOLA DI ALTA FORMAZIONE



Il dottore commercialista e la pianificazione e il controllo nella PMI

nr. **20.** Aldo Camagni
Riccardo Coda
Riccardo Sclavi

Commissione
Finanza e Controllo di Gestione 2005/2007

i quaderni



SCUOLA DI ALTA FORMAZIONE



Il dottore commercialista e la pianificazione e il controllo nella PMI

nr. **20.** Aldo Camagni
Riccardo Coda
Riccardo Sclavi

Commissione
Finanza e Controllo di Gestione 2005/2007

I Quaderni della Scuola di Alta Formazione

Comitato Istituzionale:

Diana Bracco, Marcello Fontanesi, Mario Forchetti, Giuseppe Grechi, Luigi Martino, Francesco Miceli, Lorenzo Ornaghi, Angelo Provasoli.

Comitato Scientifico:

Giuseppe Bernoni, Franco Dalla Sega, Rita Anna Di Gregorio, Felice Martinelli, Luigi Martino, Guido Marzorati, Renzo Nisi, Lorenzo Pozza, Patrizia Riva, Massimo Saita, Antonio Tangorra, Stefania Totaro.

Comitato Editoriale:

Claudio Badalotti, Aldo Camagni, Ciro D'Aries, Francesca Fieconi, Carlo Garbarino, Cesare Gerla, Luigi Martino, Francesco Novelli, Patrizia Riva, Gian Battista Stoppani, Alessandra Tami, Dario Velo, Cesare Zafarana.

Commissione Finanza e Controllo di Gestione:

Delegato del Consiglio: Stefano Poggi Longostrevi.

Presidente della Commissione: Francesco Lenoci.

Componenti: Agnese Alessandrini, Rossana Arioli, Carlo Arlotta, Alessandro Aymone, Carlotta Barbieri, Carlo Bellavite Pellegrini, Giorgio Benin, Filippo Bergamino, Francesca Berti, Franco Bertoletti, Federico Bertolini, Gregorio Bertolino, Alessandra Bestiani, Alessandro Bianchi, Giampaolo Bonilauri, Simone Bottero, Gianluigi Brambilla, Federico Broglia, Paolo Brunetti, Aldo Camagni, Marco Capolino, Salvatore Carbone, Antonio Carnevali, Claudio Pietro Antonio Castellano, Riccardo Coda, Elisabetta Coda Negozio, Gabriele Dal Negro, Annalisa De Palma, Roberta Dell'Apa, Francesco Di Russo, Daniele Di Teodoro, Mario Fiocca, Guglielmo Fittante, Antonio Fossati, Maria Caterina Frustaci, Gianluca Gabellini, Alberto Gafforio, Roberto Gaslini, Corrado Giardina, Edoardo Ginevra, Andrea Giunta, Marco Fabio Gulisano, Patrizia La Rocca, Oreste Lanfranchi, Marco Lazzaro, Milena Livio, Angelo Mangipinto, Ilaria Mariani, Maria Marmolaro, Andrea Moiraghi, Francesco Novelli, Federica Perli, Carlo Alessandro Pesaro, Carlo Renato Pirotta, Lorenzo Podini, Roberto Radicioni, Giorgio Razza, Angelo Riva, Patrizia Riva, Antonino Romeo, Carla Maria Ruggieri, Alberto Russo, Matteo Luigi Sartirana, Riccardo Sclavi, Tiziano Luigi Sesana, Massimo Simone, Andrea Sisti, Vincenzo Strigaro, Alessandra Elisabetta Tami, Giulio Tedeschi, Simona Maria Turci, Giorgio Venturini, Leonardo Vesely, Andrea Vestita, Alessia Carla Vinci, Giuseppe Vittorio, Luigi Alessandro Werner.

Direttore Responsabile:

Patrizia Riva

Segreteria:

Elena Cattaneo

corso Europa, 11 • 20122 Milano

tel: 02 77731121 • fax: 02 77731173

INDICE

Parte prima:

Le nuove competenze necessarie al Dottore Commercialista	7
1. L'evoluzione della figura del Dottore Commercialista.....	7
2. La natura della vigilanza sulla gestione svolta dagli organi di controllo	9
3. La conoscenza del profilo e dell'attività dell'impresa.....	13
3.1 L'ampiezza delle conoscenze richieste.....	14
3.2 L'acquisizione delle informazioni necessarie	16
4. La vigilanza attraverso la conoscenza e la valutazione dell'adeguatezza dei sistemi di governo dell'impresa.....	17

Parte seconda:

Il budget per le pmi	21
1. Significato e scopo del processo di budgeting.....	21
1.1. Definire l'obiettivo	21
1.2. L'ambiente organizzativo	22
2. Il budget e gli altri strumenti simili.....	22
2.1. Pianificazione, previsione e programmazione	23
2.2. Il budget: definizione e scopo.....	23
2.3. Come fissare gli obiettivi.....	25
2.4. L'approccio incrementale e l'approccio a base zero	26
2.5. Il programma di azione	27
2.6. Il budget come “autorizzazione a spendere”	28

3.	L'applicazione del budget alle pmi.....	29
3.1.	Gli aspetti organizzativi.....	30
3.2.	Gli aspetti contabili.....	31
3.3.	Gli aspetti decisionali.....	32
3.4.	L'orizzonte temporale del budget.....	32
3.5.	Le fasi di elaborazione del budget.....	34
4.	I diversi tipi di budget operativo	37
4.1.	Il budget della funzione commerciale.....	37
4.2.	Il budget di produzione e i costi standard	40
4.3.	Il budget degli altri costi di struttura	45
4.4.	Il budget degli investimenti	46
4.5.	Il budget finanziario.....	48
4.6.	Il budget patrimoniale	51
5.	Introdurre il budget in una pmi.....	52
	Convinzione che il budget “serva”	53
	Complicità con l'imprenditore e passaggio generazionale	53
	Coinvolgimento della struttura	54
	L'informatica.....	55
	Semplificazioni.....	55
	Andare per gradi	55
6.	Conclusioni	56
Parte terza:		
	Il controllo di gestione nelle piccole imprese di servizi.....	57
1.	Il controllo di gestione: definizione e necessità nelle piccole imprese.....	57
2.	Specifici tratti caratteristici delle imprese di servizi.....	58
3.	Perché il controllo di gestione nelle piccole imprese di servizi	59

4.	Il sistema di pianificazione e controllo per le piccole imprese di servizi.....	60
4.1	L'applicazione del modello alle piccole imprese di servizi.....	62
4.2	L'analisi economica e finanziaria	63
4.3	La matrice servizi/clienti	64
4.4	L'analisi what-if.....	64
4.5	Il reporting	66
5.	Casi di applicazione del modello in alcune tipologie di piccole imprese di servizi.....	66
5.1	Settore alberghiero: il caso della Tourist spa	67
5.2	Settore trasporto pubblico locale e autonoleggio: il caso della Atpl Spa.....	72
6.	Considerazioni conclusive e punti da tener presente nell'introduzione del sistema di controllo	81
	Bibliografia	85

PARTE SECONDA*: IL BUDGET PER LE PMI

1. Significato e scopo del processo di budgeting

1.1. Definire l'obiettivo

“Chissà cos'avrebbe scoperto Colombo se l'America non gli avesse sbarrato la strada” (Stanislaw J. Lec).

Come Cristoforo Colombo non è riuscito a raggiungere le Indie Occidentali per mancanza delle carte che gli indicassero la rotta (e la presenza di un continente in mezzo al percorso!) così anche un'azienda che cerca di raggiungere un obiettivo deve avere un'idea di quale sia l'obiettivo da raggiungere e delle azioni che sono utili od opportune per poterlo raggiungere.

Certo, tante aziende, e soprattutto tante piccole aziende della realtà italiana operano abitualmente senza una definizione esplicita degli obiettivi (o senza obiettivi del tutto), ma se tale modo di operare non genera, nel breve periodo, particolari problemi in situazioni di concorrenza bassa o moderata, di dinamica ambientale stabile e di margini di profitto elevati, al venire meno di tali condizioni, quando il contesto di riferimento si fa più dinamico, anche per le piccole e medie imprese diviene necessario adottare un approccio volto ad anticipare gli eventi, piuttosto che a subirli passivamente.

Pietro Onida, già nel 1970, scrisse che *i procedimenti del cosiddetto “controllo a bilancio preventivo” o “budgetario” rispondono prima di tutto all'elementare esigenza di ogni consapevole e accorta amministrazione di operare guardando innanzi più che sia possibile e aprendosi il più vasto orizzonte che le circostanze consentono, così da poter studiare e predisporre tempestivamente i mezzi e gli strumenti per trarre il miglior vantaggio dalle congiunture e dalle tendenze favorevoli e da poter affrontare nelle*

* A cura di Riccardo Sclavi, *Commissione di Finanza e Controllo di Gestione.*

migliori condizioni le congiunture avverse. D'altronde, già nel 1923 McKinsey, che vive nel contesto economico molto più dinamico degli Stati Uniti d'America, aveva introdotto nella teoria della gestione aziendale il concetto di *profit plan*, cioè di un documento in cui venissero formalizzate le azioni da intraprendere per il raggiungimento di un determinato obiettivo di profitto.

1.2. L'ambiente organizzativo

Anche se il processo di budgeting nasce storicamente nelle aziende maggiormente strutturate, ove le singole unità organizzative definiscono i propri obiettivi e li coordinano con quelli delle altre unità in modo da dare vita al *profit plan* complessivo dell'intera azienda e posto che il livello di strutturazione delle PMI italiane è solitamente minimo, non è detto che un sistema di pianificazione, di budgeting e di controllo non sia attuabile o sia superfluo⁽³⁾.

Un primo tipo di organizzazioni in cui ha senso l'introduzione del processo di budgeting è quello in cui l'imprenditore (il titolare) si affida a collaboratori per la gestione dell'attività, quali un responsabile commerciale o un responsabile di produzione, e questo anche se costoro, come illustrato nelle pagine seguenti, non godono di particolare autonomia nella definizione dei propri obiettivi.

Ma il budget può dare un apporto positivo anche in realtà aziendali dove le decisioni sono centralizzate al massimo livello, in quanto può diventare un documento di riferimento che formalizza le scelte di gestione e dà vita ad un processo di apprendimento, teso a migliorare le scelte volte ad una gestione diretta ad anticipare il futuro.

2. Il budget e gli altri strumenti similari

Prima di proseguire nella nostra analisi del processo di budget, cerchiamo di definire correttamente che cosa intendiamo con il termine *budget* e come questo strumento di gestione aziendale si differenzia da altri strumenti similari.

⁽³⁾ Cfr. in questo senso la sezione di questo quaderno sul Controllo di Gestione nelle PMI a cura del dott. Riccardo Coda.

2.1. Pianificazione, previsione e programmazione

Le tre “P” della gestione aziendale si riferiscono ad altrettanti approcci nei confronti del futuro ed alla qualificazione di taluni elementi come “fissi”, “variabili” o “influenzabili”.

La pianificazione riguarda gli obiettivi di lungo periodo e le scelte di fondo dell'azienda, tanto che spesso alla parola “pianificazione” si affianca l'aggettivo “strategica”: nel lungo periodo tutti gli elementi sono variabili e tutto (o quasi, compatibilmente con le dimensioni aziendali) può essere influenzato. Le principali scelte in quest'ambito vanno dalle combinazioni produttive da adottare alla scelta dei mercati da raggiungere.

Solitamente nelle PMI la pianificazione resta ad un livello poco o per nulla formalizzato, dato che il processo generalmente coinvolge solamente la figura dell'imprenditore e non si concretizza nella redazione di documenti specifici, se non quando questi vengono richiesti dagli Istituti di credito.

La previsione rappresenta invece un approccio passivo di breve periodo, in quanto ha lo scopo di prospettare l'evoluzione dell'ambiente e/o dell'impresa in assenza di decisioni volte a dominare l'evolversi dei fenomeni. Il processo di previsione è praticamente presente in tutte le PMI e solitamente si concretizza in una simulazione di “come va a finire”, non fosse altro che diretta a quantificare l'utile che verrà realizzato nell'esercizio in corso ed il carico fiscale che si dovrà sostenere.

Il bilancio di previsione (o bilancio preventivo) è il documento, espresso in termini quantitativi, che risponde alla domanda “quali saranno i risultati economico-finanziari dell'azienda, se le cose continuassero ad andare come sono andate finora e l'azienda proseguisse nella stessa direzione?”

Le scelte di programmazione rappresentano un punto intermedio tra pianificazione e previsione, dato che come quest'ultima si focalizzano su un'ottica di breve periodo (uno, massimo due esercizi), ma come la programmazione necessitano di un approccio attivo, che richiede la definizione di obiettivi per la gestione operativa al fine di definire modalità efficaci ed efficienti di impiego delle risorse. La formalizzazione di tali obiettivi si concretizza nel documento che assume il nome di budget.

2.2. Il budget: definizione e scopo

La risposta alla domanda su che cosa sia il budget, è che *il budget è un programma di azione espresso in termini quantitativo - monetari, che copre un*

determinato arco di tempo.

Il budget, quindi, contiene una *quantificazione degli obiettivi* da raggiungere e delle *risorse che l'azienda deve predisporre* per poter conseguire questi obiettivi nell'*arco di tempo* prestabilito.

Ovviamente non è possibile la redazione di un budget in assenza di previsioni e di pianificazione, poiché gli obiettivi della gestione operativa devono essere coerenti con le scelte strategiche dell'imprenditore e lo scenario di riferimento del budget viene a risentire comunque delle ipotesi che l'azienda formula circa il futuro del settore di appartenenza, del mercato del credito, della tecnologia ecc.

Non è necessario che le previsioni poste alla base del budget siano “esatte” ma è sufficiente che siano “sostanzialmente corrette”, cioè che non contengano distorsioni fondamentali rispetto alle dinamiche ambientali tali da portare a scelte di gestione operativa fundamentalmente errate. Se determinate grandezze ambientali vengono sovra- o sottostimate, non è particolarmente grave a livello di budget (lo sarebbe nel caso di un bilancio preventivo, perché la quantificazione a priori del risultato aziendale risulterebbe inattendibile) dato che ciò rientra comunque nel processo di apprendimento che si collega al budget tramite l'analisi degli scostamenti tra obiettivi e risultati e l'identificazione delle determinanti.

Molto spesso nelle prime fasi di introduzione del budget nelle PMI il principale valore aggiunto dato dallo strumento non è quello di fornire un documento per la gestione operativa, ma quello di dare vita ad un processo di apprendimento all'interno della struttura aziendale e di comprendere e documentare le interrelazioni che esistono tra le varie aree dell'azienda. Anche se questo aspetto verrà trattato in dettaglio più avanti, sono comunque evidenti, ad esempio, le connessioni che devono esistere tra scelte relative alla politica commerciale in fatto di volumi e decisioni in merito alla capacità produttiva, laddove la seconda deve essere in grado di fare fronte alle richieste della prima.

Tale processo di apprendimento, che è fondamentale in una struttura organizzativa con già un minimo di decentramento del potere decisionale, poiché ogni responsabile di funzione arriva a comprendere e a quantificare le correlazioni esistenti tra la propria area di responsabilità e le altre componenti della struttura, è utile anche nel caso di gestioni estremamente accentrate in quanto consente all'imprenditore di fondare le proprie scelte operative su basi razionali di flussi input - output tra le varie aree aziendali.

2.3. Come fissare gli obiettivi

Abbiamo visto sopra che il budget contiene la quantificazione di obiettivi: vediamo ora come e da chi questi possono essere fissati e come deve essere impostato il programma di azione per raggiungerli.

Anche se solitamente la responsabilità di definire gli obiettivi dovrebbe competere a chi li deve raggiungere (responsabile commerciale per gli obiettivi di fatturato, responsabile di produzione per gli obiettivi di costo, ecc.) la struttura organizzativa di una PMI comporta che gran parte delle decisioni “importanti” passino dalla scrivania dell'imprenditore. Se aggiungiamo a questo il fatto che in una PMI spesso manca esperienza nel processo di budget, la scelta obbligata agli inizi è quella degli obiettivi calati dall'alto, imposti dal titolare o discussi con il responsabile di funzione, a seconda dello stile direzionale dell'azienda.

Un grave rischio, soprattutto nei primi tempi dall'introduzione del budget in un'azienda, è che i responsabili di funzione quantifichino i propri obiettivi in modo eccessivamente conservativo, definendo traguardi facili da raggiungere. Tale situazione è ancora più probabile, e rischiosa, quando al raggiungimento degli obiettivi è legato un sistema di valutazione del personale o un sistema premiante, poiché le persone tendono a cercare di conseguire una valutazione positiva ed i benefici economici associati, piuttosto che darsi degli obiettivi, magari ardui da raggiungere, ma maggiormente coerenti con la strategia e gli obiettivi di sviluppo dell'azienda.

In generale, il budget può essere sviluppato sulla base di una stima dei costi e dei ricavi di tipo:

- prudentiale (ricavi bassi e costi alti);
- realistica;
- con ricavi difficili da raggiungere e con costi compressi al minimo.

A questi tre approcci corrispondono tre tipi differenti di budget, ognuno con utilizzi diversi all'interno dell'azienda:

- programmazione finanziaria
- decisioni di gestione operativa
- motivazione.

Scelte di tipo prudentiale sono quelle più indicate per la programmazione finanziaria della gestione aziendale: bassi tassi di crescita del fatturato uniti ad un incremento dei costi dipingono uno scenario negativo relativamente all'evoluzione della gestione aziendale; se l'azienda si predispone ad affrontare una situazione di questo tipo, a maggior ragione sarà in grado di gestire con ragionevoli margini di manovra una

evoluzione normale della gestione e sarà in grado di superare con maggiore facilità una crisi imprevista.

Le scelte di tipo ottimistico (magari volutamente molto ottimistico) hanno un'importante funzione di motivazione dei soggetti coinvolti nella gestione dell'impresa in quanto fissano dei traguardi, detti anche *target*, che possono essere delle vere e proprie sfide per gli attori coinvolti nel processo di gestione aziendale. E' però importante che la scelta di tali obiettivi ambiziosi sia consapevole e che coloro che analizzano le cause dell'eventuale mancato raggiungimento dei traguardi fissati tengano conto del modo in cui questi sono stati stabiliti; inoltre non devono essere fissati target troppo ambiziosi. Se gli obiettivi vengono percepiti già a priori come irraggiungibili da parte di chi deve provare a conseguirli si rischia di ottenere il risultato contrario, di ridurre la motivazione o, peggio, di allontanare dall'azienda i soggetti più validi. Lo stesso vale nel caso di un'analisi a posteriori che enfatizzi eccessivamente o sottovaluti il mancato raggiungimento dell'obiettivo motivante perché da un lato ripropone il problema dei traguardi irraggiungibili, dall'altro viene sminuita l'importanza degli obiettivi stabiliti per la gestione operativa.

La scelta di valori realistici è senza dubbio il migliore compromesso per la definizione di un programma di azione, tuttavia anche questa scelta necessita la capacità di sviluppare previsioni corrette per la definizione degli obiettivi e non deve trascurare la possibilità di migliorare la posizione competitiva dell'azienda fissando traguardi ragionevolmente ambiziosi.

Quando l'azienda acquista dimestichezza con il processo di budgeting può essere adottata anche una molteplice definizione di obiettivi, fissando traguardi ottimistici con funzione incentivante ed altri realistici e di minima.

2.4. L'approccio incrementale e l'approccio a base zero

Nella definizione degli obiettivi in termini quantitativi, possono essere efficacemente utilizzati due tipi di approccio: il primo si basa sui dati dell'esercizio precedente ed individua i miglioramenti da apportare mentre il secondo parte dal risultato economico che si vuole conseguire e costruisce a ritroso i dati intermedi.

Poiché l'azienda è una realtà in continua evoluzione, ma con una propria storia, la scelta dell'uno o dell'altro approccio possono risultare molto simili, dal momento che anche l'approccio a *base zero* utilizza i dati storici specifici per la ricostruzione dei dati intermedi.

L'approccio *incrementale* presenta un'applicazione più facile, ed è infatti

il più diffuso, in quanto prende a riferimento i dati del preconsuntivo dell'esercizio in corso, evitando il processo astratto di costruzione del conto economico obiettivo, tuttavia può essere fuorviante se si verificheranno mutamenti dell'ambiente di riferimento o se l'esercizio utilizzato come punto di partenza contiene delle anomalie o degli eventi destinati a non ripetersi.

2.5. Il programma di azione

Il programma di azione viene definito come un insieme coordinato di decisioni anticipate studiate nelle loro reciproche connessioni e dipendenze con un certo anticipo rispetto a quando le stesse verranno tradotte in azioni irreversibili.

Lo scopo del programma di azione è definire l'obiettivo da raggiungere (*dove arrivare*), le azioni da intraprendere (*cosa fare*), i tempi (*quando*) e le funzioni aziendali coinvolte (*chi lo deve fare*). La risposta in termini qualitativi a queste quattro domande definisce il programma d'azione; la risposta in termini quantitativo - monetari è il budget.

Prima di poter scrivere le cifre che costituiscono il budget, occorre definire i programmi d'azione in termini qualitativi, in modo da ottenere un primo livello di condivisione degli obiettivi e dei piani di azione tra i componenti della struttura organizzativa dell'azienda.

Supponendo che alle domande evidenziate sopra si vogliono dare le seguenti risposte:

- dove arrivare.....incremento delle vendite
- cosa fare.....campagna sconti
- quandoestate
- chi lo deve fareresponsabile commerciale

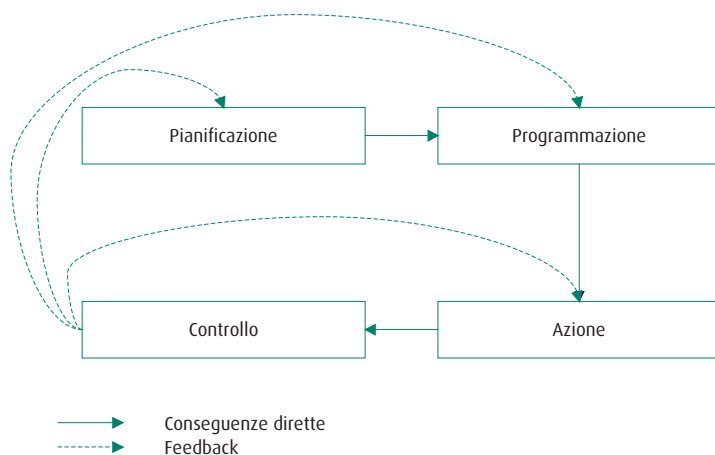
prima ancora di arrivare a ipotizzare qualunque elemento quantitativo occorre verificare con i diversi responsabili la fattibilità di quanto ipotizzato. Si possono verificare situazioni in cui il responsabile amministrativo evidenzia che in quel periodo vi è il pagamento delle imposte, quindi la situazione della liquidità aziendale presenta già elementi di criticità, piuttosto che il responsabile di produzione sottolinea la necessità di investimenti per far fronte alla vendita dei maggiori volumi.

La valutazione di questi elementi, già a livello qualitativo, prima ancora che quantitativo, deve arrivare a dare vita ad un processo dialettico all'interno dell'azienda proprio per stimolare il processo di apprendimento evidenziato sopra.

Ancora più importante è che il programma di azione sia deciso in

modo “anticipato”, cioè che le interrelazioni fra le scelte siano esaminate e valutate, per quanto possibile, sia in termini assoluti che per la coerenza reciproca, prima di venire tradotte in scelte operative irreversibili o comunque costose da modificare.

Le scelte di gestione aziendale si caratterizzano, infatti, sia per una serie di conseguenze dirette che derivano dalle decisioni strategiche, le quali influenzano le scelte operative che, a loro volta condizionano le azioni intraprese, sia per un feedback che, in base alla valutazione dei risultati delle azioni, spinge a ripensare alle scelte ed alle valutazioni effettuate in precedenza, evidenziandone le conseguenze e le incoerenze che si possono manifestare o che si sono verificate, a seconda che si ragioni in un'ottica di programmazione o di consuntivazione.



L'assunzione di decisioni e la valutazione della loro conseguenza e delle loro prevedibili conseguenze, prima che tali decisioni siano tradotte in azioni irreversibili, consente di innescare il processo di feedback e di “Imparare dall'esperienza” prima ancora di aver iniziato a porre in essere le operazioni di gestione (e di aver dovuto sostenere i relativi costi!).

2.6. Il budget come “autorizzazione a spendere”

Il budget solitamente, oltre alla funzione di definire gli obiettivi delle singole aree di responsabilità, cioè di scomporre gli obiettivi dell'azienda in (sotto)obiettivi coordinati delle singole funzioni in modo che il raggiungimento dei diversi (sotto)obiettivi comporti o porti verso il raggiungimento dell'obiettivo complessivo, assolve anche alla funzione di

assegnare le risorse alle unità organizzative. Una volta definiti i margini di spesa delle singole unità organizzative e verificate le coerenze e la fattibilità all'interno del programma di azione complessivo dell'azienda, non è necessario autorizzare le singole spese finché queste rimangono all'interno di quanto preventivato.

Questo (limitato) aspetto del budget è stato particolarmente enfatizzato nella gestione amministrativa del settore pubblico in tutti i Paesi con un sistema politico democratico, in cui il bilancio preventivo approvato da parte di un organo elettivo, costituisce un'assegnazione di risorse vincolate ad uno scopo e, quindi, una sorta di “autorizzazione a spendere” per l'organo esecutivo.

L'accettazione di questa veste del budget in una PMI può comportare resistenze tanto più elevate quanto più è centralizzato il sistema decisionale, però è un fattore da tenere attentamente in considerazione in quanto solleva il titolare dalla necessità di verificare tutte le spese della gestione quotidiana: se per una funzione aziendale è stata definita un'allocazione di risorse ed il quantitativo di risorse assegnate è coerente con i programmi di azione definiti a livello di intera azienda, in assenza di eventi straordinari che giustifichino una modifica del budget, la verifica delle spese effettuate nell'ambito dei limiti assegnati costituisce un esercizio sterile (in quanto non fa altro che ripetere un controllo già effettuato) e invasivo dell'autonomia di gestione di un responsabile di funzione (in quanto non verifica se/come questi stia raggiungendo i propri obiettivi, ma in quale particolare modo stia spendendo denaro che è stato autorizzato a spendere).

3. L'applicazione del budget alle pmi

Il processo di formulazione del budget nelle PMI può utilizzare gran parte degli strumenti sviluppati nel corso degli anni dalle aziende di maggiori dimensioni, tuttavia presenta alcune specificità. Queste sono connesse con la minore decentralizzazione del processo decisionale e con la minore complessità che devono avere gli strumenti utilizzati. La prima questione si connette alla struttura sostanzialmente verticistica che si riscontra in organizzazioni di piccola dimensione, dove il titolare/imprenditore è direttamente coinvolto nei processi decisionali, poiché, oltre ad essere spesso il principale apportatore di capitale, è anche il soggetto che ha sviluppato e gestito in prima persona per parecchio tempo l'azienda.

La seconda questione si collega alla minore complessità che devono avere gli strumenti di previsione e di stima impiegati dato che in una PMI esistono minori competenze per padroneggiarli e, comunque, l'ambiente competitivo che si deve affrontare comporta un grado di complessità inferiore rispetto a quelle delle aziende di maggiori dimensioni.

3.1. Gli aspetti organizzativi

Per risultare efficiente e costruttivo, il processo di redazione del budget non deve essere qualcosa di imposto o di “calato dall'alto”, ma deve necessariamente coinvolgere tutta la struttura aziendale, in modo che il documento di programmazione che ne esce risulti e venga percepito come qualcosa di condiviso da parte di tutti coloro che ne hanno partecipato alla redazione. I soggetti che devono essere coinvolti nel processo sono: responsabili operativi, imprenditore, responsabile amministrazione e controller; questo in considerazione del fatto che il budget deve rispondere a sei esigenze fondamentali: capire cosa fare per raggiungere gli obiettivi; migliorare l'integrazione tra le funzioni aziendali; rimuovere le “ansie da fatturato” non motivate; promuovere l'accumulo di esperienza; accelerare le decisioni nella gestione quotidiana e alleggerire l'imprenditore dai problemi della gestione operativa.

I responsabili operativi e l'imprenditore, compatibilmente con il livello di decentramento decisionale presente nell'azienda, devono definire gli obiettivi e formulare i piani di azione per il loro raggiungimento: ad essi spetta quindi la parte “creativa” del processo di budget, cioè quella che deve definire gli obiettivi, i piani di azione ed assegnare le risorse per il raggiungimento degli obiettivi.

L'amministrazione ed il controller partecipano alla redazione del budget come supporto tecnico, ma non ne hanno la responsabilità della redazione: la loro collaborazione deve limitarsi alla coordinazione del processo di programmazione, all'assemblaggio del budget, alla verifica della fattibilità ed al supporto delle funzioni aziendali nella redazione delle rispettive parti, ma non deve avere alcun impatto sulla quantificazione degli obiettivi stessi o delle modalità per raggiungerli.

Le responsabilità del budget devono essere collegate alle scelte organizzative, per cui il responsabile commerciale prepara il budget della raccolta ordini, i responsabili vendite preparano il budget delle vendite, l'ufficio acquisti prepara il budget degli approvvigionamenti, il responsabile finanza prepara il budget dei fabbisogni, ecc.

Il controller è la figura apportatrice delle competenze tecniche per il

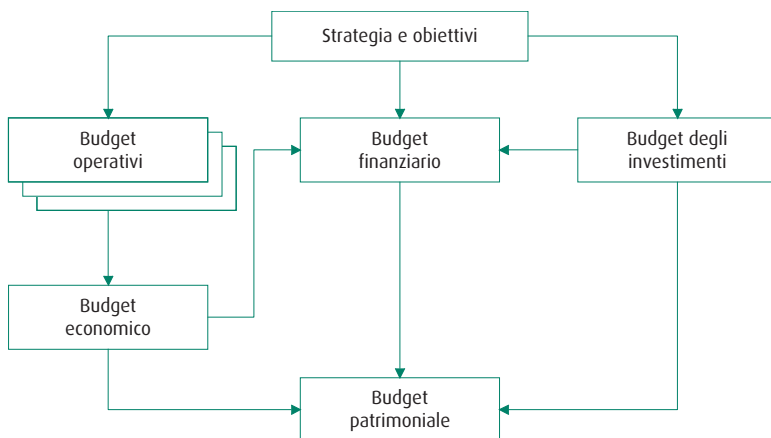
funzionamento del sistema di budgeting e reporting, cioè il soggetto che si occupa dell'assemblaggio dei dati, della verifica delle correlazioni tra gli output di una funzione aziendale e gli input di un'altra (es. gli obiettivi di vendita determinano i fabbisogni di produzione o di approvvigionamento) e dell'analisi delle motivazioni che hanno eventualmente condotto ad un risultato differente dagli obiettivi stabiliti.

Una peculiarità delle PMI, diretta conseguenza delle loro dimensioni, è che il controller, dove esiste, non viene coinvolto a tempo pieno, ma alterna momenti di maggiore impegno (redazione del budget e analisi mensili degli scostamenti) a momenti di minore lavoro ed è una figura che richiede particolari competenze e professionalità, che nel resto del tempo potrebbero non essere necessarie. Ecco il motivo per cui nella realtà delle PMI del nostro Paese si sta affacciando alla ribalta la figura del controller - consulente, cioè quella di un soggetto esterno all'azienda, che la supporta nei momenti di necessità per la redazione del budget e l'analisi degli scostamenti, senza costituire un costo fisso e senza comportare il sottoutilizzo di una risorsa qualificata.

3.2. Gli aspetti contabili

In quanto “bilancio di obiettivi”, il budget non può prescindere da tutti gli aspetti contabili della normale gestione aziendale, anzi, solitamente il budget scompone il conto economico dell'azienda in una serie di conti economici (eventualmente anche parziali) delle singole funzioni, in modo che ognuno di essi corrisponda all'obiettivo che questa funzione vuole raggiungere o che le è stato assegnato.

I principali collegamenti sono evidenziati nella figura seguente:



I budget operativi delle singole funzioni (vendite, produzione, costi fissi di struttura), consolidati, determinano il budget economico a livello di intera azienda; questo, a sua volta, tramite le politiche finanziarie, determina il budget finanziario (detto anche budget di cassa o di tesoreria) e, unitamente alle politiche di investimento, influenza il budget patrimoniale, cioè lo stato patrimoniale-obiettivo finale, che è l'elemento di base per determinare la coerenza o meno dei singoli budget.

L'aggregazione ed il consolidamento del budget economico, del budget finanziario e del budget degli investimenti potrebbero infatti condurre ad un budget patrimoniale che evidenzia problemi in termini di solidità o di liquidità dell'azienda o, comunque, una situazione non coerente con le strategie o gli obiettivi aziendali, per cui occorre ridefinire gli obiettivi intermedi in modo da assicurare il raggiungimento degli obiettivi complessivi aziendali.

3.3. Gli aspetti decisionali

Come abbiamo visto nello schema del paragrafo precedente, la strategia e gli obiettivi dell'azienda condizionano la redazione dei budget operativi, del budget finanziario e del budget degli investimenti: tali budget devono essere necessariamente coerenti con le politiche aziendali di crescita, di fatturato e finanziarie in modo da assicurare lo sviluppo dell'azienda nella direzione voluta.

La definizione degli obiettivi complessivi a livello di azienda e delle strategie per il loro raggiungimento nelle PMI non può che essere compito dell'imprenditore/titolare, mentre gli obiettivi a livello di singola unità operativa dovrebbero competere ai vari responsabili. Spesso, tuttavia, nell'introduzione del processo di budget, quando le varie aree della struttura non hanno ancora un sufficiente grado di confidenza con la formulazione di obiettivi propri, non è infrequente che questi vengano assegnati direttamente dal titolare, in modo autoritario o tramite discussione e condivisione con chi dovrà raggiungerli, a seconda dello stile di direzione adottato.

3.4. L'orizzonte temporale del budget

Non esiste una regola generale per la definizione di quale deve essere l'orizzonte temporale corretto del budget: dal momento che questo documenti contiene la quantificazione degli obiettivi, la sua estensione temporale deve essere coerente con la logica di pianificazione e

programmazione dell'azienda (e del settore di appartenenza). Visto che il budget è uno strumento gestionale, cioè un sistema per guidare l'azienda verso il raggiungimento di determinati obiettivi, esso deve essere tarato in modo da facilitare la guida dell'azienda, senza farsi condizionare da aspetti di tipo contabile, civilistico o fiscale.

Se, ad esempio, un'azienda opera in un settore legato alla moda, ove gli obiettivi vengono definiti in termini di “stagioni” o di “collezioni”, anche il budget deve risentire di questo particolare orizzonte temporale di pianificazione, ignorando magari l'esercizio di bilancio, che coincide con l'anno solare.

Per quanto concerne l'estensione dell'orizzonte di budget, salvo casi particolari, l'approccio più comune è quello dei dodici mesi. Programmazioni su orizzonti temporali più ridotti possono aver significato in contesti a forte dinamicità settoriale o aziendale; programmi a più lungo termine finiscono con il presentare una rigidità o un'aleatorietà eccessive. In settori che presentano una forte dinamica (positiva o negativa, cioè di sviluppo o di crisi) diviene necessario rivedere obiettivi e programmi di azione in modo più frequente rispetto a quanto avviene in contesti ambientali stabili, poiché muta la situazione che si deve fronteggiare: così il budget non può continuare a fissare obiettivi che non hanno più attinenza con la realtà. Allo stesso modo, aziende che attraversano una fase di forte crescita o di grave crisi possono riscontrare che gli obiettivi fissati inizialmente non hanno alcun collegamento con la realtà o perché sono stati raggiunti e superati molto prima di quanto ci si aspettava o perché sono diventati irraggiungibili, ma in ogni caso, non ha più senso assumerli come punto di riferimento.

Un approccio molto più avanzato all'orizzonte temporale di pianificazione, ma che poco si adatta alla realtà delle PMI e, in special modo, alle PMI che stanno introducendo il sistema di budget, è quello dell'orizzonte temporale scorrevole, per cui viene definito il budget “dei prossimi 12 mesi”. Inizialmente viene stabilito il budget dei primi dodici mesi; al trascorrere del primo mese, viene pianificato il dodicesimo mese successivo e così via. Tale approccio presenta l'importante vantaggio di fornire gli obiettivi per tutto l'orizzonte di programmazione stabilito dall'azienda, poiché questi sono quantificati sempre “per i prossimi 12 mesi”, al contrario di un orizzonte temporale di programmazione fisso dove, quando ci si avvicina al suo termine, non si dispone che di obiettivi definiti ancora per breve tempo. Tuttavia, questo approccio incrementa moltissimo il tempo dedicato alla pianificazione, stante il fatto che il processo di programmazione non è concentrato in un singolo momento

dell'anno, ma è sempre presente e, qualora tale processo non sia qualcosa di acquisito ed abituale ma richieda particolare impegno, potrebbe sottrarre risorse all'attività operativa dell'azienda.

3.5. Le fasi di elaborazione del budget

In linea generale, l'elaborazione del budget può essere scomposta su otto fasi:

- a) analisi della situazione aziendale
- b) previsione dell'evoluzione del mercato e dell'ambiente
- c) definizione della strategia aziendale
- d) quantificazione degli obiettivi aziendali
- e) elaborazione dei programmi di azione e quantificazione degli obiettivi dei singoli centri di responsabilità
- f) verifica della raggiungibilità degli obiettivi, attraverso il consolidamento del budget
- g) revisione
- h) approvazione del piano completo di budget (“master budget”) e sua diffusione alle unità organizzative

a) **analisi della situazione aziendale**

L'analisi della situazione aziendale comporta la redazione di un preconsuntivo dell'esercizio in corso e la valutazione della posizione dell'impresa rispetto al mercato ed all'ambiente competitivo. La correttezza delle valutazioni effettuate, come abbiamo visto in precedenza (§ 2.2) non deve essere assoluta, ma deve comunque essere sostanzialmente corretta; gli strumenti per effettuare questa analisi sono quelli della previsione contabile, da un lato, ed i dati statistici di settore o le valutazioni qualitative dell'azienda circa la propria posizione competitiva, dall'altro.

b) **previsione dell'evoluzione del mercato e dell'ambiente**

Il budget necessariamente incorpora valutazioni circa la prevedibile evoluzione del mercato cui si rivolge l'azienda e dell'ambiente competitivo con cui ci si deve confrontare. Anche in questo caso vale il discorso fatto in precedenza circa la correttezza delle previsioni, supportato dal fatto che in azienda non sono normalmente presenti risorse e competenze per una puntuale analisi statistica e che i costi del commissionare una ricerca del genere all'esterno sono normalmente superiori ai benefici che si otterrebbero. Inoltre, a differenza delle aziende di maggiori dimensioni, in sede di elaborazione del budget si deve tenere conto che una PMI, a

motivo delle ridotte dimensioni, difficilmente è in grado di influenzare, tramite le sue scelte operative, l'ambiente di riferimento.

c) **definizione della strategia aziendale**

La definizione della strategia aziendale comporta una definizione di tipo qualitativo della direzione di sviluppo dell'azienda. E' questo un passo fondamentale nel processo di budget in quanto comporta la transizione da un livello "inconscio", in cui il titolare ha un'idea della strategia da seguire, ad un livello "esplicito", in cui tale strategia viene formalizzata e comunicata ai collaboratori.

d) **quantificazione degli obiettivi aziendali**

La conseguenza dell'esplicitazione della strategia è la formalizzazione degli obiettivi che l'imprenditore vuole raggiungere. Se l'obiettivo inconscio di "fare meglio dell'anno scorso" viene esplicitato, ad esempio, in "incrementare il fatturato del 10% ed il margine operativo del 5%", viene definito un traguardo che l'azienda deve impegnarsi a raggiungere e viene fissata una pietra di paragone per misurare le performance ottenute. Un elemento che, per chiarezza e lealtà nei rapporti aziendali, dovrebbe essere legato agli obiettivi di budget è il sistema premiante: aumenti retributivi e/o somme una tantum per i soggetti coinvolti nella gestione aziendale dovrebbero essere una conseguenza del raggiungimento degli obiettivi connessi con la strategia aziendale.

La formalizzazione e la quantificazione da parte dell'imprenditore degli obiettivi a livello di intera azienda costituisce inoltre un limite minimo agli obiettivi che i responsabili di area possono assegnare a se stessi: se, ad esempio, l'obiettivo è quello visto in precedenza, il responsabile commerciale, nel caso in cui possa fissare autonomamente il proprio obiettivo, invece di riceverlo direttamente dall'imprenditore, non potrà fissare il tasso di crescita delle vendite al di sotto del 10% e non potrà permettersi investimenti commerciali (politiche di sconto, pubblicità o campagne promozionali) di ammontare tale da non rispettare il target stabilito in termini di margine operativo.

e) **elaborazione dei programmi di azione e quantificazione degli obiettivi dei singoli centri di responsabilità.**

Questa fase del processo di budgeting viene spesso definita come "l'imprenditore si aspetta che ogni uomo faccia il proprio dovere": una volta definita la strategia aziendale e quantificati gli obiettivi che devono essere raggiunti, tutti gli attori che partecipano alla definizione del budget devono predisporre i propri programmi di azione per raggiungere gli obiettivi complessivi dell'impresa. Così il responsabile commerciale definirà programmi di vendita e di investimenti commerciali, il

responsabile di produzione determinerà il fabbisogno di capacità produttiva e di approvvigionamenti, il responsabile di tesoreria stabilirà i fabbisogni finanziari, le forme tecniche per renderli disponibili ed il relativo costo.

f) **verifica della raggiungibilità degli obiettivi, attraverso il consolidamento del budget**

Una volta definiti tutti i budget operativi, il controller e la funzione amministrativa dell'azienda si occupano dell'assemblaggio dei dati, redigendo un "conto economico obiettivo" per il periodo oggetto di programmazione.

Questa fase non deve essere meramente passiva, ma deve avere un approccio critico nei confronti dei dati che sono stati forniti nei singoli budget operativi, per evidenziare incongruenze o errori nei processi di programmazione delle singole aree. Ad esempio potrebbero presentarsi obiettivi di incremento della produzione che sottostimano il fabbisogno di incremento della manodopera, obiettivi di crescita delle vendite in assenza di investimenti molto superiori ai trend storici oppure obiettivi di costo dell'indebitamento che non sono in linea con le tendenze dei mercati finanziari.

Dal consolidamento dei singoli budget operativi, però, possono emergere anche situazioni di incoerenza tra il budget di un'unità organizzativa e quello di un'altra: ad esempio gli obiettivi di produzione possono non essere sufficienti a soddisfare quelli di vendita o gli obiettivi di tesoreria possono non essere in grado di sostenere una politica commerciale improntata alla concessione di maggiori dilazioni di pagamento.

g) **revisione**

Se dall'attività di cui al punto precedente emergono situazioni di incoerenza, i dati che devono essere oggetto di revisione vengono sottoposti nuovamente alla struttura che li ha forniti per una verifica e per l'eliminazione delle incongruenze interne e/o delle incoerenze con i dati di un'altra struttura, comportando la ripetizione delle attività di cui ai punti e) ed f). Se, invece, dal consolidamento non sono emerse incongruenze o anomalie, la fase di revisione del budget non produce conseguenze.

h) **approvazione del piano completo di budget ("master budget") e sua diffusione alle unità organizzative**

Una volta che il budget risulta formalmente corretto e privo di incongruenze, è opportuno che avvenga un atto formale di approvazione da parte del titolare, in modo da dare una veste di ufficialità agli obiettivi

che si vogliono raggiungere e, di conseguenza, agli obiettivi che le singole unità organizzative devono perseguire.

A questo punto, ogni unità ragionerà in termini di raggiungimento degli obiettivi fissati nel proprio budget (ad esempio, il responsabile commerciale avrà i propri traguardi di vendita ed i limiti di spesa per provvigioni e pubblicità), sapendo che il perseguimento di tali obiettivi porta l'azienda verso il raggiungimento degli obiettivi complessivi.

4. I diversi tipi di budget operativo

I principali tipi di budget operativo che si incontrano nella realtà delle PMI sono sei:

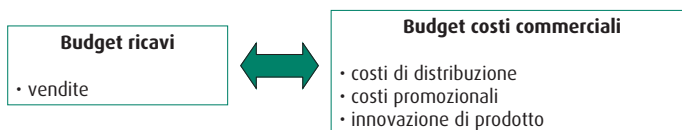
- budget della funzione commerciale
- budget della produzione e costi standard
- budget degli altri costi di struttura
- budget degli investimenti
- budget finanziario
- budget patrimoniale

Quando un'azienda affronta l'introduzione del processo di budget, difficilmente riuscirà ad introdurre da subito e contemporaneamente tutti i tipi di budget operativo, in quanto gli ultimi due presentano un livello di complessità superiore e sono la conseguenza di molte interrelazioni tra gli altri quattro.

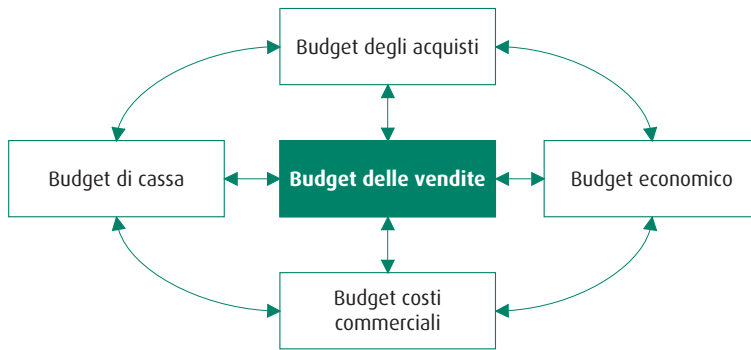
Ciò non vuol dire che si debba rinunciare all'introduzione del budget, ma tale processo può (e, anzi, spesso deve) avvenire in modo graduale, adottando gli strumenti più complessi e sofisticati una volta che l'azienda ha acquisito dimestichezza con quelli più semplici e immediati.

4.1. Il budget della funzione commerciale

La funzione commerciale è l'unica area aziendale apportatrice di “fatturato” in senso stretto, per cui questo budget sarà centrato principalmente sulla quantificazione dei ricavi; il raggiungimento di obiettivi di fatturato comporta però il sostenimento di costi specifici per il loro conseguimento, di cui possiamo evidenziare alcuni dei principali:

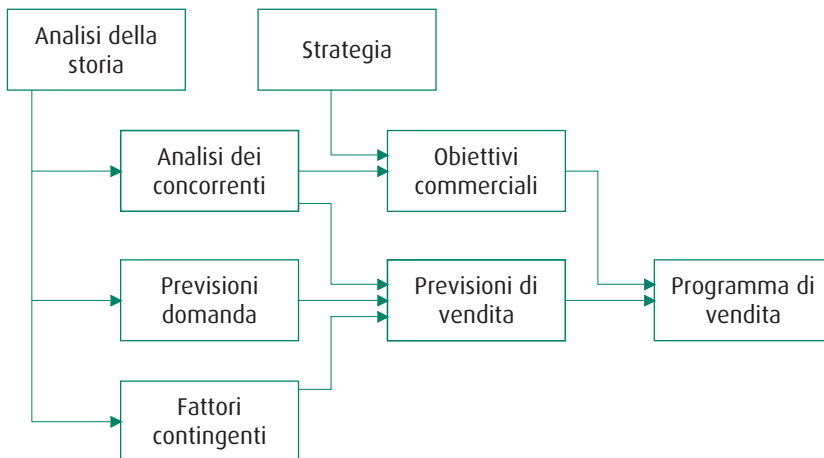


Il budget della funzione commerciale, inoltre si interfaccia con gli altri budget operativi:



Gli obiettivi di vendita determinano il fabbisogno di approvvigionamenti e, se questi ultimi sono soggetti a vincoli, ne sono condizionati; allo stesso modo, per quanto visto sopra si ha un collegamento a doppio senso con i costi dell'area commerciale. Gli obiettivi di costo e di ricavo influenzano il budget economico dell'azienda e, a loro volta, sono influenzati dagli obiettivi di redditività definiti a livello complessivo. Le dilazioni di incasso e pagamento, insieme alle disponibilità ed al costo delle risorse finanziarie influenzano in budget di cassa.

Il processo di definizione del budget della funzione commerciale normalmente avviene secondo il seguente schema:



Partendo dall'analisi dei dati storici di vendita, è possibile formulare una previsione di vendita, cioè quantificare il dato che si avrebbe in assenza di approccio attivo da parte dell'azienda. Tale dato risente della posizione competitiva dell'azienda rispetto ai concorrenti, delle previsioni circa l'evoluzione della domanda a livello di settore e della presenza di fattori contingenti che possono modificare i trend storici.

In base alla strategia formulata dall'imprenditore e della posizione dell'azienda nell'ambito del settore competitivo, è possibile giungere alla formulazione di obiettivi commerciali. Il confronto tra le previsioni di vendita (approccio passivo) e gli obiettivi commerciali (approccio attivo) porta alla definizione del programma di vendita, cioè dell'obiettivo di fatturato della funzione commerciale.

Per quanto concerne i metodi di previsione della domanda che possono essere utilizzati a livello di PMI, occorre rifarsi ad approcci che non richiedano particolari capacità tecniche per padroneggiarli e che non comportino elevati costi.

Gli approcci più facilmente utilizzabili possono essere classificati in tre gruppi: metodi soggettivi, metodi analitici e metodi basati su serie storiche.

I metodi soggettivi si rifanno ad una valutazione basata sulle competenze di chi la effettua: ciò non vuole dire che siano metodi arbitrari, ma solo che la loro attendibilità è basata sull'esperienza, sull'intuito (e sull'onestà intellettuale) di chi effettua la valutazione. Fra i metodi più frequenti che rientrano in questo gruppo abbiamo le opinioni del personale di vendita, le ricerche di mercato ed i sondaggi diretti.

I metodi analitici cercano invece di collegare i dati della domanda al valore di elementi esterni che possono essere conosciuti con ragionevole anticipo. Esempi tipici sono rappresentati da analisi di correlazione, variabili predittive (es. andamento del PIL per la domanda di generi voluttuari) e previsioni basate sul ciclo di vita del prodotto. L'affidabilità e la semplicità d'uso di questi metodi è tanto maggiore quanto più piccolo è il numero di variabili esterne da prendere in considerazione e quanto più forte è la correlazione dei dati della domanda aziendale al valore assunto dalle variabili esterne.

L'ultimo criterio, quello basato sulle serie storiche, fa riferimento a trend, componenti stagionali e movimenti congiunturali ciclici. Tale approccio fornisce stime corrette nel breve periodo e, soprattutto, in assenza di forti dinamiche ambientali, ma perde completamente valore nel caso di comparsa di prodotti sostitutivi, mutamento dei canali di vendita, ingresso di nuovi concorrenti ecc.

Per quanto riguarda la componente dei costi nel budget della funzione commerciale, le determinanti principali sono riconducibili ai costi promozionali, alle innovazioni di prodotto ed ai costi di distribuzione.

I costi promozionali sono tutti quei costi che vengono sostenuti allo scopo di incrementare le vendite e vanno dalla pubblicità alle campagne sconti; i costi di innovazione del prodotto sono le spese che devono essere sostenute per mantenere il prodotto in linea con l'offerta dei concorrenti o per sviluppare prodotti che siano in grado di soddisfare meglio la domanda dei clienti.

Per quanto riguarda i costi di distribuzione, un interessante approccio viene dalla logica dell'*activity based costing*, cioè della definizione di un costo di prodotto in funzione della complessità dell'attività da svolgere. Così, i costi di distribuzione saranno influenzati da:

- numero delle varianti del prodotto
- costi energetici (es. carburanti)
- costo del lavoro
- costo del denaro
- polverizzazione della clientela
- frazionamento degli ordini
- rete di distribuzione propria/di terzi

Ad eccezione dell'ultimo caso, un incremento del valore della determinante, comporta un incremento del costo di distribuzione; per quanto concerne il discorso della “proprietà” della rete di distribuzione, l'impatto sui costi di distribuzione risente di parecchie altre componenti, quali la concentrazione territoriale della clientela, l'ordinativo medio, l'esistenza di sinergie con la distribuzione di altri prodotti l'elevato costo della logistica e la presenza di aziende specializzate in logistica e dotate di forti economie di scala.

4.2. Il budget di produzione e i costi standard

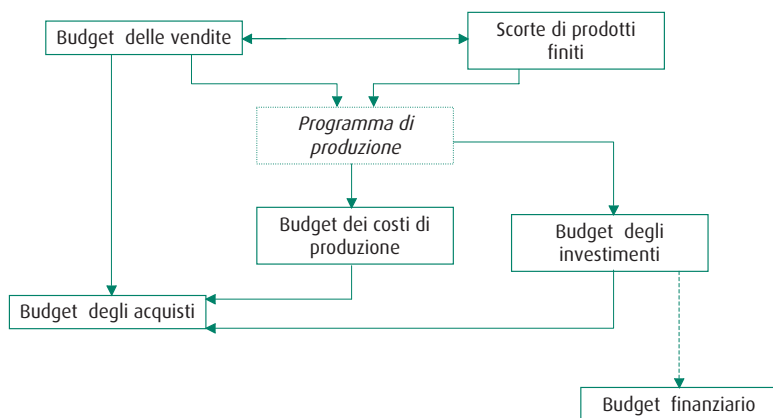
Onde poter fare fronte agli obiettivi di vendita, l'azienda deve essere in grado di produrre i quantitativi di merce necessari, se appartiene al settore manifatturiero, e deve approvvigionarsi delle risorse necessarie, in ogni caso (azienda commerciale o azienda di servizi).

Nel caso del settore manifatturiero si presenta un maggiore grado di complessità in quanto nella definizione dei programmi di produzione occorre tenere conto della politica delle scorte, per cui i volumi da produrre non sono necessariamente uguali a quelli da vendere, potendoci essere la possibilità di attingere alle scorte di prodotto oppure avendo

pianificato un loro incremento nel corso dell'anno.

Anche per quanto riguarda la questione delle materie prime (azienda manifatturiera e, in misura molto più contenuta, nel caso delle aziende di servizi) e delle merci (aziende commerciali), vale il discorso che i volumi da acquistare non necessariamente coincidono con quanto impiegato nel processo produttivo, stante la possibile presenza di approcci attivi alla politica delle scorte.

Possiamo esemplificare il processo di redazione del budget di produzione nel seguente modo (il riferimento è ad un'azienda manifatturiera):



Nel caso di aziende commerciali o di servizi, la situazione è molto più semplificata dal momento che non trovano applicazione il programma di produzione ed il budget dei costi di produzione. Anche l'impatto sul budget degli investimenti è decisamente minore in quanto questi sono dettati soprattutto dalla strategia aziendale e dalla politica commerciale, poiché manca una vera e propria funzione "produzione".

Nel caso delle aziende manifatturiere, invece, il programma di produzione può richiedere la necessità di effettuare investimenti specifici per adeguamento, riconversione o sviluppo del sistema produttivo, ponendo delle condizioni o dei vincoli per il budget degli investimenti.

Gli investimenti di adeguamento del sistema produttivo riguardano tutte quelle attività non standard necessarie per mantenerlo al passo con i tempi e non deve essere confuso con gli interventi di manutenzione ciclica o periodica. La programmazione di tali interventi, rientrando nelle normali esigenze, deve essere oggetto del budget di produzione e non di quello degli investimenti.

Gli investimenti di riconversione riguardano la trasformazione del sistema produttivo, abbandonando le metodologie obsolete e sostituendole con tecnologie più attuali; gli investimenti di sviluppo riguardano la crescita del sistema produttivo dell'azienda. Entrambi questi tipi di investimento, dal momento che rappresentano una trasformazione del sistema produttivo esistente, devono essere oggetto del budget degli investimenti e non di quello di produzione.

Il budget di produzione, come accennato sopra, determina il budget degli acquisti (o, con un sinonimo, degli approvvigionamenti): tale budget riguarda la quasi totalità dei costi variabili, sia diretti che indiretti, dell'attività dell'azienda. Il collegamento più corretto dal punto di vista concettuale (e che fornisce anche il maggior livello informativo in sede di analisi degli scostamenti) tra il budget di produzione e quello economico è rappresentato dai *costi standard*.

I *costi standard* si basano su uno studio analitico del processo produttivo sia in termini fisici che monetari, in modo da arrivare ad una definizione dei costi di produzione che sia frutto di un'analisi razionale.

Per quanto concerne le risorse dirette, il costo standard viene calcolato determinando innanzitutto il consumo teorico dei fattori produttivi, in base a:

- calcolo del fabbisogno teorico unitario
- previsioni di scarto
- calcolo del fabbisogno effettivo unitario
- calcolo del fabbisogno effettivo per il volume di produzione preventivato
- calcolo degli approvvigionamenti per le risorse disponibili in quantità discrete (es. manodopera)

valutati sulla base di cicli e tempi di lavorazione e delle distinte base, per un volume di attività coerente con quello di budget. Non ha infatti senso considerare un livello di efficienza ottimale del processo produttivo o cicli di lavorazione particolarmente lunghi con pochi tempi morti se la realtà aziendale mostra invece alcune inefficienze ineliminabili o frequenti interruzioni delle lavorazioni dovute a riattrezzaggi degli impianti, perché si verrebbe a costruire uno standard puramente astratto, con scarsa attinenza al contesto produttivo dell'azienda.

Tali standard fisici vengono valorizzati sulla base di standard monetari, cioè di costi unitari che tengono conto della prevedibile evoluzione dei prezzi di mercato, portando alla definizione del costo standard di un'unità di prodotto.

Per fare un esempio, possiamo considerare il caso di un salumificio che

produca prosciutto cotto: la materia prima principale è costituita dalla carne di maiale. Lo standard fisico è rappresentato dal quantitativo di carne di maiale necessaria per la produzione del volume di prodotto di budget: il consumo di materia prima risente della quantità di essa che è necessaria per la produzione di un prosciutto (posto che con la cottura si ha un calo di peso), dello scarto che si incontra nella lavorazione perché non tutto il quantitativo di carne acquistata è utilizzabile (le bestie macellate contengono cotenne, ossi ecc. che non sono utilizzabili nel ciclo produttivo in questione) e del volume di produzione che l'azienda intende realizzare. Tale quantitativo fisico complessivo viene valorizzato al prezzo di acquisto che si prevede di dover sostenere e dà luogo al costo standard complessivo che confluisce nel budget degli acquisti.

Posto che il valore a budget è frutto di un'analisi razionale del processo produttivo, il confronto delle eventuali differenze che si riscontrano a consuntivo rispetto a quanto programmato può essere affrontato dal punto di vista economico in modo da risalire dalle differenze riscontrate alle cause che le hanno determinate, utilizzando la metodologia dell'*analisi degli scostamenti*.

L'*analisi degli scostamenti* ha l'obiettivo di ricondurre la differenza che si dovesse riscontrare tra i costi totali a consuntivo di un fattore produttivo e quelli a budget nelle tre cause che possono averlo provocato e di scomporre tale differenza tra di esse: differenza di volumi di prodotto realizzati, differenza di efficienza del processo di produzione e differenza di costo del fattore produttivo.

La differenza di volume riguarda il fatto che nel periodo di tempo oggetto dell'analisi è stato realizzato un quantitativo di prodotto differente rispetto a quello programmato nel budget: a parità di efficienza del processo di produzione e di costo del fattore produttivo, un maggiore volume di prodotto comporta il consumo di una maggiore quantità di fattore produttivo e, di conseguenza, un maggior costo rispetto a quanto programmato. La differenza di efficienza del processo di produzione riguarda invece il diverso consumo di fattore produttivo per unità di prodotto realizzata a seguito, ad esempio, di maggiori scarti o di realizzazione di lotti di prodotto non conformi alle specifiche che non possono essere destinati alla vendita.

Da ultimo, la differenza di costo dipende da errori di previsione dell'evoluzione dei costi dei fattori produttivi impiegati o dalla incapacità di aver realizzato le politiche di approvvigionamento programmate, cosicché il prezzo cui viene acquistato il fattore produttivo differisce dalla previsione utilizzata nel budget.

Per i **costi diretti variabili**, lo *scostamento di volume* viene calcolato come:

$$(Q_{\text{std}} - Q_{\text{std eff}}) \times P_{\text{std}}$$

dove

Q_{std} è il consumo di fattore produttivo unitario moltiplicato per il volume produttivo di budget,

$Q_{\text{std eff}}$ è il consumo di fattore produttivo unitario moltiplicato per il volume produttivo effettivamente realizzato e

P_{std} è il prezzo standard unitario di budget

Lo *scostamento di efficienza* è dato da:

$$(Q_{\text{std eff}} - Q_{\text{eff}}) \times P_{\text{std}}$$

dove

$Q_{\text{std eff}}$ è il consumo di fattore produttivo unitario moltiplicato per il volume produttivo effettivamente realizzato,

Q_{eff} è il consumo di fattore produttivo a consuntivo e

P_{std} è il prezzo standard unitario di budget.

Da ultimo, lo *scostamento di prezzo* è espresso dalla formula:

$$(P_{\text{std}} - P_{\text{eff}}) \times Q_{\text{eff}}$$

dove

P_{std} è il prezzo standard unitario di budget,

P_{eff} è il prezzo unitario effettivo di acquisto del fattore produttivo e

Q_{eff} è il consumo di fattore produttivo a consuntivo.

Nel caso dei **costi indiretti variabili**, quando il costo di prodotto è determinato su base *full costing*, cioè con una quota dei costi indiretti, lo scostamento di efficienza e lo scostamento di prezzo vengono calcolati nel medesimo modo; il calcolo dello scostamento di volume avviene solamente in presenza di un budget fisso, mentre non avviene nel caso di un budget flessibile, in cui i costi indiretti siano espressi in funzione del livello di attività.

Anche nel caso dei **costi fissi** di produzione, se il budget è redatto a costi standard ed il costo di prodotto è calcolato su base *full costing*, è possibile calcolare gli scostamenti tra obiettivi e consuntivo, tenendo conto che, comunque, la significatività dei dati ottenuti è inferiore rispetto

a quella dei costi diretti, dal momento che i costi indiretti fissi vengono imputati al prodotto sulla base di coefficienti di assorbimento (cioè il totale dei costi sostenuti viene diviso per il quantitativo di prodotto realizzato, in modo da determinare la quota media di costi fisso “incorporato” in ciascuna unità di prodotto) e che, quindi, il loro valore informativo è mediato da tali coefficienti. In particolare, nel caso dei costi indiretti fissi non si calcola mai lo scostamento di efficienza, dato che non varia il consumo di fattore produttivo (il costo è fisso), bensì il coefficiente di assorbimento.

Le formule di calcolo sono, per lo *scostamento di volume*:

$$\text{CIF}_a - \text{CIF}_b$$

dove

CIF_a indica i costi indiretti fissi assorbiti cioè il rapporto tra i costi indiretti fissi e volume programmato moltiplicato per il livello di attività standard a volume effettivo

CIF_b indica i costi indiretti fissi di budget

E per lo *scostamento di spesa*:

$$\text{CIF}_b - \text{CIF}_e$$

dove

CIF_b sono i costi indiretti fissi di budget

CIF_e sono i costi indiretti fissi effettivi

4.3. Il budget degli altri costi di struttura

Se il budget dei costi di produzione può essere efficacemente redatto sulla base dei costi standard, definendolo sulla base di un'analisi razionale del processo produttivo, per quanto concerne gli altri costi di struttura (es. spese generali), occorre adottare approcci differenti, che facciano riferimento alla situazione passata, con eventuali adeguamenti, oppure ad una situazione ideale della struttura organizzativa dell'azienda.

Per i costi di struttura, possiamo quindi avere un approccio incrementale, se l'obiettivo è quello di ottenere un miglioramento rispetto alla situazione passata, oppure un approccio “a base zero”, se l'obiettivo viene fissato in base a considerazione teoriche ed ideali di come dovrebbe essere la struttura aziendale (cfr. § 2.4).

4.4. Il budget degli investimenti

Oggetto del budget degli investimenti sono tutte le spese volte a mantenere o migliorare la capacità produttiva aziendale. Tali spese possono essere classificate in quattro gruppi, a seconda dello scopo per cui vengono sostenute:

- investimenti strategici
- investimenti di espansione
- investimenti di razionalizzazione
- investimenti di sostituzione

Gli investimenti strategici riguardano l'innovazione dei processi produttivi, per garantire lo sviluppo futuro dell'azienda e, solitamente, coinvolgono più di un'area operativa e, di conseguenza, impattano su più di un budget operativo.

Gli investimenti di espansione sono volti ad aumentare la capacità produttiva o le potenzialità della rete distributiva, senza comportare miglioramenti nei livelli di efficienza, ma limitandosi a consentire la realizzazione di volumi superiori.

Gli investimenti di razionalizzazione sono invece volti a migliorare l'efficienza dei processi produttivi, di distribuzione o della struttura aziendale, consentendo una crescita del volume di attività superiore all'incremento dei costi (comportando quindi anche una componente di espansione) o di ridurre i costi a parità di volume di attività. L'affiancamento ad un macchinario esistente di un nuovo macchinario identico è un esempio di investimento di espansione; se invece viene acquisito un macchinario in grado di realizzare un volume produttivo doppio il cui costo è meno che doppio rispetto a quello del macchinario esistente, siamo di fronte al caso di un investimento razionale.

Da ultimo, gli investimenti di sostituzione hanno lo scopo di evitare il degrado e l'usura dei beni strumentali dell'azienda, sostituendo ad un bene usurato uno equivalente in termini di potenzialità produttive e di efficienza, ma nuovo.

Come regola generale, il controllo sull'operato delle varie aree aziendali nella definizione dei programmi di investimento dovrebbe andare da un massimo nel caso degli investimenti strategici ad un minimo nel caso di quelli di sostituzione, a motivo dell'impatto che hanno sulla struttura aziendale e del fatto che la necessità di sostituire di un bene strumentale usurato con uno nuovo è più facilmente valutabile da chi è coinvolto direttamente nel processo che utilizza tale bene.

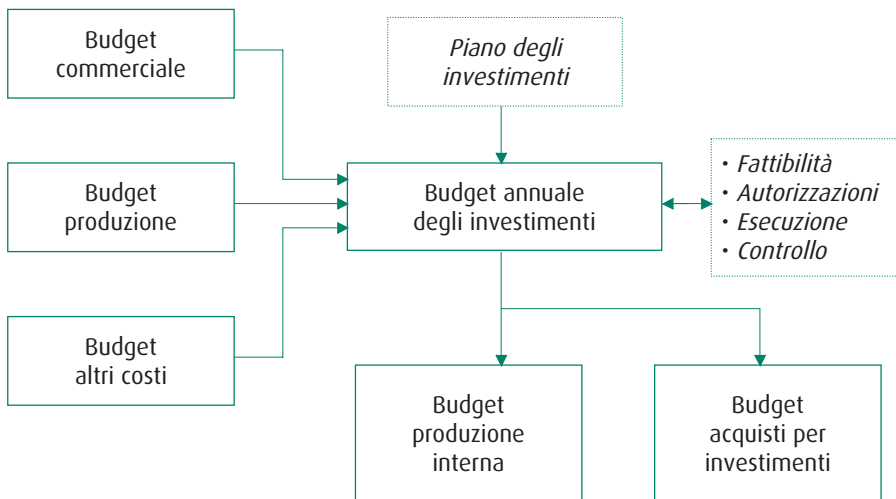
Riguardo al fatto che un investimento di espansione debba essere

valutato più attentamente rispetto ad uno di razionalizzazione, vale il discorso fatto in precedenza, secondo cui quest'ultimo comporta solitamente anche una componente di espansione, a motivo dei miglioramenti tecnologici e/o delle economie di scala.

Pertanto un investimento che si limiti ad aumentare la capacità produttiva, senza cogliere l'occasione per migliorarne anche l'efficienza, deve essere valutato con maggiore attenzione rispetto ad uno che persegue contemporaneamente i due obiettivi.

La classificazione degli investimenti nelle varie categorie e, di conseguenza, il livello decisionale cui devono essere stabiliti, può subire delle variazioni in relazione al settore di appartenenza dell'impresa: investimenti che possono essere considerati di razionalizzazione o di espansione in un settore di attività sono normali investimenti di sostituzione in un altro settore, in cui l'obsolescenza tecnologica delle apparecchiature è più forte (si veda ad esempio il caso della strumentazione informatica nel settore della grafica editoriale o delle agenzie di pubblicità, dove la sostituzione delle apparecchiature con altre estremamente più efficienti rientra solitamente nella normale politica degli investimenti di sostituzione, in considerazione della forte evoluzione tecnologica che si riscontra nei beni strumentali in uso in questi settori e non in quella degli investimenti volti al miglioramento della capacità produttiva).

Il processo che porta alla definizione del budget degli investimenti può essere schematizzato nel seguente modo:



Il “fabbisogno” di investimenti viene delineato a livello di budget commerciale (es. investimenti nella rete distributiva), di budget di produzione (es. investimento in impianti) e di budget degli altri costi di struttura (es. investimenti per il sistema informatico della sede); tale domanda di investimenti da parte delle aree operative viene confrontata con il piano degli investimenti, cioè con le politiche di investimento definite dall'imprenditore nella formalizzazione della strategia aziendale e viene valutata in relazione alla fattibilità, alle priorità ed alla disponibilità di risorse finanziarie.

Il risultato di questo processo è il budget annuale degli investimenti, suddiviso nelle sue due aree di acquisto di beni di investimento e loro produzione interna.

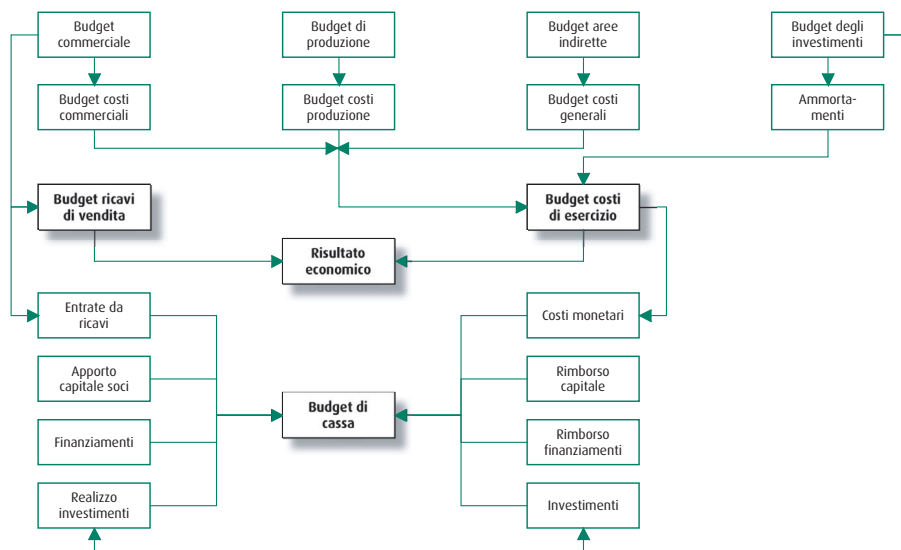
Una particolarità del budget degli investimenti è che, per dare il maggiore contributo in termini di programmazione della gestione aziendale, non deve esserne uno per ciascuna area operativa (es. budget degli investimenti della funzione commerciale, budget degli investimenti della funzione produzione ecc.), ma deve essere un budget unico a livello aziendale. Solo in questo modo infatti si può ottenere una migliore allocazione delle risorse finanziarie e definire correttamente le priorità in funzione del raggiungimento degli obiettivi complessivi dell'azienda.

4.5. Il budget finanziario

Il budget finanziario ha lo scopo di programmare la qualità dei mezzi finanziari che l'impresa utilizzerà, il loro costo ed i tempi per renderli disponibili. Per ottenere questo risultato, il budget finanziario è formato dal budget di tesoreria (o di cassa), dai flussi finanziari preventivati, dal budget degli oneri finanziari ed, eventualmente, dal budget degli investimenti in CCN o degli investimenti in altre attività finanziarie.

Anche se, al momento dell'introduzione del sistema di budget in un'azienda, la stesura del budget finanziario può risultare più difficile rispetto a quella degli altri budget operativi, questo strumento è fondamentale per verificare in anticipo la disponibilità delle risorse monetarie con cui fronteggiare le uscite, tramite la previsione della distribuzione temporale delle entrate e delle uscite ed il calcolo del saldo progressivo delle risorse finanziarie derivante dalle attività programmate.

I collegamenti del budget di cassa con gli altri budget del sistema di programmazione aziendale e con gli eventi di gestione che lo influenzano possono essere riassunti nel seguente modo:



Il budget commerciale determina la componente “ricavi” nel budget economico e le entrate da gestione ordinaria nel budget finanziario; i budget di produzione e delle aree indirette, unitamente al budget delle vendite, determinano la componente “costi” del budget economico e le uscite da gestione ordinaria nel budget finanziario. Il budget degli investimenti influisce sul budget economico tramite il processo di ammortamento ed impatta su quello finanziario attraverso il processo di acquisto e vendita dei beni di investimento. In questo caso lo sfasamento temporale tra evento economico ed evento finanziario da tenere presente nel processo di programmazione è molto più consistente rispetto a quello presente nella gestione operativa.

Le altre determinanti del budget di cassa sono gli apporti di capitale da parte di titolare e/o soci e l'acquisizione di finanziamenti, sul fronte delle entrate, con i correlati rimborsi, sul fronte delle uscite.

Un elemento fondamentale del budget di tesoreria è il rendiconto finanziario preventivo, cioè un documento che costituisce la rappresentazione quantitativa della politica finanziaria dell'impresa, alla luce degli effetti monetari e finanziari dei programmi operativi e che si articola sulle fasi di:

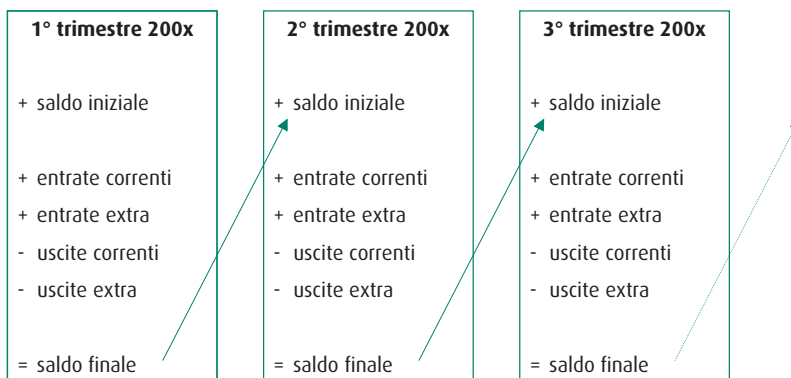
- determinazione del fabbisogno netto da coprire
- individuazione delle modalità di copertura
- verifica della fattibilità delle opzioni finanziarie prescelte
- redazione del prospetto fonti - impieghi

La determinazione del fabbisogno netto da coprire avviene in base ad un'analisi del differenziale tra gli incassi, derivanti dal budget delle vendite, e delle spese, derivanti dal budget degli acquisti, dal budget dei costi di struttura e dal budget degli investimenti.

L'individuazione delle modalità di copertura viene solitamente svolta alla luce delle indicazioni derivanti dalle scelte strategiche aziendali; la fattibilità viene valutata in base all'ammontare del fabbisogno delle risorse finanziarie ed alle possibilità di accesso dell'azienda alle varie forme di credito. Il prospetto fonti - impieghi assume la seguente struttura:

Impieghi	Fonti
<ul style="list-style-type: none"> • incrementi di attività correnti (banche, magazzino, crediti) immobilizzate (impianti, brevetti, licenze software) • riduzioni di passività correnti (fornitori, banche) consolidate (finanziamenti) • diminuzione di capitale pagamento di dividendi 	<ul style="list-style-type: none"> • gestione reddituale utile, autofinanziamento • incrementi di capitale apporti da soci • riduzioni di attività correnti (banche, magazzino, crediti) immobilizzate (impianti, brevetti, licenze software) • incrementi di passività correnti (fornitori, banche) consolidate (finanziamenti)

per i vari periodi (es. mesi o trimestri) in cui può essere scomposto l'orizzonte di budget. Di conseguenza, il rendiconto finanziario preventivo, assumerà una struttura di questo genere:



diventando lo strumento base per la valutazione del fabbisogno finanziario e per la quantificazione del costo degli interessi. E' infatti possibile quantificare per ogni sottoperiodo il saldo da finanziare e

programmare di conseguenza le politiche di finanziamento, determinando altresì l'impatto economico e finanziario sui sottoperiodi seguenti ed il costi dei relativi oneri a carico del periodo.

4.6. Il budget patrimoniale

Il documento che sintetizza il processo di programmazione in azienda e che consente di verificare l'appropriatezza e la sostenibilità delle scelte effettuate e di valutare a priori la possibilità di raggiungere gli obiettivi prefissati mantenendo una struttura aziendale solida è il budget patrimoniale: tale documento si concretizza in uno stato patrimoniale teorico al termine dell'orizzonte di budget.

Questo documento è particolarmente importante nella fase di revisione (§ 3.5) del budget in quanto è quello che può far rilevare, prima ancora che siano state poste in essere, che talune scelte operate potrebbero condurre ad una struttura patrimoniale troppo indebitata o che potrebbero far emergere problemi di liquidità.

La costruzione di uno stato patrimoniale obiettivo, ovviamente, non può essere effettuata tramite un modo strettamente “contabile”, dal momento che obbligherebbe alla registrazione fittizia delle scritture di un intero anno; può però essere effettuata tramite un'analisi dell'impatto delle operazioni di gestione economica e finanziaria sulle componenti patrimoniali dell'impresa. I principali eventi di gestione che influenzano la struttura patrimoniale possono essere così riepilogati:

Attivo

SP iniziale	Budget economico	Budget finanziario	Impatto sul patrimonio
Liquidità	Ricavi di vendita		+ importo incassato nell'anno
	Costi di acquisto		- importo pagato nell'anno
		Finanziamenti	+ accensioni - rimborsi
		Interessi	- pagamenti
Rimanenze	Acquisti		+/- politica delle scorte
	Produzione		+/- politica delle scorte
Crediti	Ricavi di vendita		+ importo non incassato nell'anno
Immobilizzi	Piano degli investimenti		+ investimenti - disinvestimenti

La colonna “impatto sul patrimonio” indica l'aumento (+) o la diminuzione (-) della corrispondente voce di stato patrimoniale ed il valore che questa assume in funzione dell'importo della corrispondente voce a livello di budget operativi. Il budget patrimoniale consiste nella somma algebrica del dato dello stato patrimoniale iniziale con il valore dell'impatto sul patrimonio derivante dalla programmazione dell'anno.

Passivo

SP iniziale	Budget economico	Budget finanziario	Impatto sul patrimonio
Mezzi propri	Utile		+ utile - perdita
		Finanziamenti da titolare/soci	+ accensioni - rimborsi
Debiti commerciali	Acquisti		+ importo non pagato nell'anno
Debiti finanziari		Finanziamenti	+ accensioni - rimborsi

Nella redazione del budget patrimoniale, dato che si tratta di un documento di sintesi volto a rappresentare la situazione che risulterà (risulterebbe) dalle scelte di gestione prima che queste siano attuate, si può adottare la semplificazione di non considerare gli sfasamenti temporali di breve durata tra evento economico ed evento finanziario, quali sono quelli relativi al pagamento di ritenute e contributi sul lavoro dipendente.

Quando si adotta tale semplificazione, si fa coincidere il movimento finanziario, per l'intero importo, con il movimento economico, imputandolo al periodo di tempo in cui si manifesta quest'ultimo. Così, ad esempio, le uscite finanziarie relative al costo del lavoro si considerano effettuate tutte nel mese di competenza economica, anche se alcune di esse in realtà avvengono nella prima metà del mese seguente. La stessa semplificazione può essere adottata per la redazione del budget finanziario.

5. Introdurre il budget in una pmi

Questo capitolo non pretende di essere una trattazione completa di tutte le problematiche relative all'introduzione del sistema di budget in un'azienda che ne era priva, dal momento che ogni impresa è una realtà

diversa dalle altre e non è possibile fornire percorsi di sviluppo “prefabbricati” che vadano bene per tutti.

Nei paragrafi che seguono verranno evidenziati alcuni aspetti che più di frequente si presentano dotati di maggiore criticità in una PMI.

Convinzione che il budget “serva”

Il budget non deve essere percepito come un esercizio fine a sé stesso, ma come uno strumento di programmazione della gestione aziendale. Nelle prime fasi, data la scarsa dimestichezza della struttura aziendale con lo strumento, le difficoltà che si incontrano nella quantificazione degli obiettivi e, in generale, nel processo di redazione dei budget operativi, possono essere particolarmente consistenti, mentre non è ancora possibile verificare l'utilità del budget quale strumento per misurare il raggiungimento degli obiettivi.

Per ovviare a questo problema è importante predisporre le prime analisi degli scostamenti tra risultati effettivi ed obiettivi di budget appena possibile; è anche utile predisporre una mensilizzazione dei dati di budget, possibilmente che tenga conto di eventuali stagionalità presenti nella gestione, in modo da avviare i primi confronti parziali tra obiettivi e risultati.

Lo stesso può succedere quando, nel corso dell'anno, ci si accorge che gli obiettivi sono stati quantificati in modo non corretto, per cui risultano irraggiungibili o sono stati raggiunti molto prima del previsto.

In queste situazioni, proprio in considerazione del fatto che il processo di definizione degli obiettivi è all'inizio, è opportuno valutare in modo critico come sono stati fissati gli obiettivi ed, eventualmente, modificarli alla luce dei risultati consuntivi dei primi mesi del periodo di budget.

Complicità con l'imprenditore e passaggio generazionale

Le PMI, nella realtà italiana, presentano normalmente una struttura direzionale sostanzialmente accentrata, con il titolare-fondatore che segue tutte le fasi dei processi aziendali.

Se l'introduzione del budget avviene nel momento in cui il fondatore è ancora operativo in azienda, è importante un suo coinvolgimento, dato che fra le conseguenze di un sistema di controllo di gestione basato sul budget vi è anche la possibilità di verificare che chi opera in azienda stia correttamente impegnandosi per il raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Quindi, se l'imprenditore è convinto e percepisce correttamente l'utilità di un sistema direzionale fondato sul budget, questo costituisce un'importante spinta per l'introduzione del sistema.

Un'altra occasione per l'introduzione del sistema di controllo basato sul budget è la fase di successione al fondatore: il budget consente di valutare le *performances* di coloro che gestiscono l'azienda, riducendo progressivamente, di pari passo, il coinvolgimento diretto dell'(ex) imprenditore nella gestione e garantendo una transizione morbida dalla vecchia alla nuova gestione.

In questo modo la nuova generazione può dimostrare di essere in grado di perseguire gli obiettivi aziendali, godendo di una sostanziale autonomia di gestione, mentre il fondatore può verificare se l'operato delle nuove leve è proficuo, senza interferire troppo nella gestione dell'impresa.

Coinvolgimento della struttura

Oltre alla volontà dell'imprenditore, perché il processo di budget funzioni correttamente, è opportuno che anche la struttura aziendale (che deve raggiungere gli obiettivi individuati) sia coinvolta e percepisca gli obiettivi come "propri".

Una gestione per obiettivi dovrebbe far sì che chi opera in azienda si impegni fin tanto che gli obiettivi sono raggiunti e che ottenga un beneficio personale al perseguimento di questi obiettivi: in tal modo le persone sono in grado di comprendere cosa ci si aspetta da loro e ricevono un *feedback* positivo o negativo a seconda che abbiano raggiunto o meno tali obiettivi.

Questo approccio consente di ridurre quelle che in letteratura vengono definite "ansie da fatturato", cioè il timore di non avere fatto abbastanza per il risultato aziendale. E' vero che fissando un obiettivo inferiore al massimo possibile, la struttura aziendale potrebbe raggiungere una posizione subottimale, cioè operare su livelli di attività che garantiscono sì un profitto, ma che tale profitto non è il massimo che si sarebbe potuto ottenere.

Tuttavia la definizione di tali obiettivi, anche attraverso un processo dialettico in cui il titolare chiede *performances* migliori e la struttura solleva obiezioni in base ai limiti esistenti, consente di giungere alla quantificazioni di valori che, essendo frutto di una mediazione, consentono, se raggiunti, di soddisfare sia le aspettative dell'imprenditore, che della struttura aziendale.

L'informatica

Un adeguato supporto informatico può senza dubbio facilitare il processo di budget. Tuttavia, siccome il processo in questione è in prevalenza organizzativo e gestionale, la componente umana e procedurale è quella più rilevante. Per le esigenze di programmazione di una PMI, soprattutto al momento di introduzione del sistema di budget è sufficiente una dotazione informatica di base, che consenta di facilitare i calcoli e l'analisi degli scostamenti nel raggiungimento degli obiettivi; quando il processo diviene maggiormente consolidato a livello organizzativo, allora si potrà valutare quale è il software più adatto alle esigenze specifiche. L'introduzione di un software nelle fasi iniziali della realizzazione del processo di budget potrebbe, invece, introdurre dei vincoli o delle costrizioni non coerenti con la sostanza del processo per quella specifica realtà aziendale ed ostacolare la via naturale verso il processo di programmazione. Oppure, ancora peggio, potrebbe obbligare il processo di programmazione a vincolarsi alle logiche di funzionamento del software, quando queste invece non risultano coerenti con i processi aziendali.

Semplificazioni

Nell'introduzione del processo di budget in una PMI possono essere operate delle semplificazioni, soprattutto in considerazione del minor grado di complessità ambientale che si deve affrontare e della maggior semplicità della struttura organizzativa. Come si è visto in precedenza per il budget patrimoniale e per il budget finanziario (§ 4.6), si possono ad esempio ignorare gli sfasamenti temporali di breve durata tra i movimenti economici e quelli finanziari, come avviene nel caso del costo del personale di competenza di un dato mese, ma i cui movimenti finanziari si manifestano nel corso dei 15 giorni successivi. Oppure, se l'azienda non effettua una politica di gestione attiva delle scorte, nella redazione del budget degli acquisiti, si può ignorare tale fattore, considerando come da acquistare l'intero quantitativo di materie prime da destinare alla produzione.

Andare per gradi

L'ultimo punto da sottolineare relativamente alla fase di introduzione del budget in una PMI è quello di andare per gradi, senza volere

introdurre tutto e da subito, ma di adottare un approccio graduale, in base alle risorse ed alle competenze disponibili e in modo da creare una cultura aziendale improntata alla programmazione dell'attività.

Una strada utilmente percorribile in molti casi è quella di introdurre inizialmente il solo budget economico, con i relativi budget operativi (vendite, produzione, acquisti, costi di struttura e, se significativo per gli importi coinvolti, investimenti); nell'arco di un paio di anni, non appena il processo di programmazione risulta assimilato, introdurre anche il budget finanziario (e quello degli investimenti, se non era stato fatto all'inizio) e, successivamente, anche il budget patrimoniale.

6. Conclusioni

Il budget costituisce l'elemento fondamentale nella gestione aziendale per obiettivi, sia che questi siano dei traguardi che l'imprenditore assegna a sé stesso per avere delle linee guida da seguire nella gestione operativa giorno per giorno, sia che essi vengano utilizzati per coordinare e misurare l'operato dei collaboratori.

Tutto questo può essere sintetizzato nelle parole che ho sentito pronunciare da un neo imprenditore (ma con formazione in grandi aziende di matrice anglosassone) “quando al mattino arrivo in ufficio, come faccio a sapere quello che devo fare, se non ho scritto da qualche parte l'obiettivo che devo raggiungere e, quando esco alla sera, come faccio a sapere se ho lavorato bene se non vedo che sto raggiungendo l'obiettivo che mi ero prefisso?”

Se si è dimostrato che anche nelle PMI i sistemi di pianificazione e controllo, e quindi il budget e gli strumenti di controllo di gestione, sono importanti per far evolvere la gestione verso forme più valide e sostenibili nel tempo e l'impresa stessa verso una maggiore competitività, è opportuno sottolineare che, soprattutto nelle imprese di minore dimensione, appare essenziale il ruolo del consulente di fiducia dell'imprenditore, capace non solo di stimolare l'introduzione di forme di pianificazione e controllo adeguate all'impresa ma anche di accompagnarne in modo competente il processo di implementazione e di corretto utilizzo.

finito di stampare
nel mese di settembre 2008

3LB srl
Osnago (LC)

Numeri pubblicati

Anno 2007

- nr. 1 L'amministrazione nelle S.r.l. • *Simone Allodi*
- nr. 2 Lo Statuto dei diritti del contribuente • *Alessandro Turchi*
- nr. 3 Finanziamento dei Soci • *Giorgio Zanetti*
- nr. 4 Le norme del codice di procedura civile applicabili al Processo Tributario • *Paolo Brecciaroli*
- nr. 5 Bilancio e misurazione della performance delle organizzazioni non profit: principi e strumenti • *Marco Grumo*
- nr. 6 La normativa Antiriciclaggio. Profili normativi, obblighi ed adempimenti a carico dei dottori commercialisti • *Gian Gaetano Bellavia*
- nr. 7 Limiti dell'informativa societaria e controllo dei bilanci infrannuali • *Roberta Provasi, Daniele Bernardi, Claudio Sottoriva*
- nr. 8 La previdenza nella professione di Dottore Commercialista • *Ernersto Franco Carella*
- nr. 9 L'introduzione dei principi contabili internazionali e il coordinamento con le norme fiscali • *Mario Difino*
- nr. 10 La governance delle società a partecipazione pubblica e il processo di esternalizzazione dei servizi pubblici locali • *Ciro D'Aries*
- nr. 11 Il Consolidato fiscale nazionale (artt. 117-129 TUIR e DM 9 giugno 2004) • *Ambrogio Picolli*
- nr. 12 Il bilancio sociale nelle piccole e medie imprese • a cura di *Adriano Propersi*
- nr. 13 Le parti e la loro assistenza in giudizio • *Mariacarla Giorgetti*

Anno 2008

- nr. 14 Il nuovo ordinamento professionale: guida alla lettura del d.lgs n. 139 del 28 giugno 2005 • a cura della Commissione *Albo, Tutela e Ordinamento 2005-2007*
- nr. 15 Carta Europea dei diritti del contribuente • a cura della Commissione *Normative Comunitarie 2005-2007*
- nr. 16 Elementi di procedura civile applicati alle impugnazioni del processo tributario • *Mariacarla Giorgetti*
- nr. 17 Il processo di quotazione delle PMI tra presente e futuro: il ruolo del dottore commercialista in questa fase di cambiamento • *Carlo Arlotta*
- nr. 18 Controlled Foreign Companies Legislation: Analisi comparata negli stati comunitari • *Sebastiano Garufi*
- nr. 19 Il codice di condotta EU: Finalità e analisi comparativa a livello europeo • *Paola Sesana*

nr. 20.

Il presente lavoro tratta le problematiche connesse con l'introduzione del controllo di gestione, della gestione per obiettivi e del processo di budgeting nelle PMI ed analizza gli aspetti organizzativi connessi con la definizione degli obiettivi, i problemi tecnico-contabili del processo di formazione del budget e le modalità pratiche di redazione dei singoli budget operativi. All'interno dell'opera, vengono anche proposti un modello per individuare gli strumenti di controllo adatti alle specifiche realtà aziendali, gli strumenti di controllo più significativi per il mondo della piccole imprese, in particolare quelle di servizi e l'applicazione di tali strumenti ad un paio di casi pratici.

Aldo Camagni, per molti anni consigliere dell'ODC di Milano delegato della Commissione Finanza e Controllo di Gestione, ha maturato una significativa esperienza nella revisione contabile e nella consulenza aziendale in primarie società internazionali e in campo professionale in qualità di advisor in materie finanziarie, di controllo e di gestione del rischio. Aldo Camagni, componente del CdA o del collegio sindacale di importanti società e enti, è autore di libri e pubblicazioni e relatore a convegni sui temi del controllo e della finanza d'impresa, anche nel settore pubblico.

Riccardo Coda, dopo aver ricoperto per circa 10 anni posizioni direttive nella finanza e controllo di gruppi multinazionali, svolge attività professionale in larga misura focalizzata nella consulenza alle P.M.I. su tematiche di organizzazione, controllo di gestione e di finanza aziendale. E' Consulente Tecnico del Giudice in temi di finanza aziendale, bilancio e di calcolo dei costi. Componente della Commissione Finanza e Controllo di Gestione dell'ODCEC di Milano, è docente nelle stesse aree per la S.A.F. dell'Ordine. Ha pubblicato diversi articoli su temi di finanza aziendale, organizzazione e controllo di gestione.

Riccardo Scavi, dottore commercialista, è titolare del proprio studio dal 1997. Specializzato nelle tematiche inerenti la pianificazione ed il controllo di gestione, è membro della commissione Controllo di Gestione e Finanza d'Impresa dell'ODC di Milano dal 1999. Ha partecipato come docente a diversi corsi di formazione.