

il controllo di gestione
e il budget per la PMI

Silvestro Ugo Bernardi



	500,00	500,00
100,00	37,50	100,00
200,00	75,00	200,00
300,00	112,50	300,00
400,00	150,00	400,00
500,00	187,50	500,00
600,00	225,00	600,00
700,00	262,50	700,00
800,00	300,00	800,00
900,00	337,50	900,00
1000,00	375,00	1000,00



Il successo di un business è generalmente considerato in termini di profitto, determinante per gli uomini d'affari, consapevoli dell'incertezza dovuta al cambiamento dei fattori ambientali e di mercato, oltre che dell'importanza di programmare le attività d'impresa per contenere il valore del loro costo al di sotto di quello dei ricavi nonostante la continua evoluzione delle condizioni operative. L'incertezza è pertanto un nemico importante, che può essere sconfitto riducendo il rischio di conseguire risultati non desiderati e determinando con anticipo lo svolgimento delle attività aziendali, attraverso uno degli strumenti più noti e importanti costituito da un "sistema previsionale" comunemente denominato budget. In tempi non molti lontani, per gestire le imprese ci si affidava al fido per gli affari e al buon senso nell'utilizzo delle risorse disponibili, fattori tuttora essenziali ma insufficienti a porre sotto controllo problematiche d'impresa divenute sempre più complesse. Proprio questa loro complessità ha messo in evidenza l'esigenza di un ricorso a strumenti più efficaci che, oltre a facilitare le scelte inerenti al "cosa fare", possano consentire la valutazione di "come farlo", di "quando farlo" e la misura, o intensità, dell'intervento gestionale. Provvidenzialmente la "scienza" della gestione aziendale viene in aiuto agli imprenditori, individuando gli strumenti adatti al processo d'assunzione delle decisioni e al meccanismo operativo integrato di pianificazione e controllo degli obiettivi e delle risorse da applicare.

Introduzione

La complessità dei fattori in gioco e la successione degli eventi, legati al divenire alternativo di molteplici fattori ambientali in costante evoluzione, presuppongono però la disponibilità di due elementi fondamentali:

- le capacità percettive, che superano quelle di cui le persone normalmente dispongono, di non facile utilizzo;
- un sistema informativo aziendale, peraltro realizzabile su misura, atto a fornire dati di riferimento sulla situazione dell'impresa e dell'ambiente esterno.

L'approccio più scientifico ha portato alla scoperta che la matematica, potendo misurare e simulare con maggiore precisione fattori e dinamiche, era in grado di imbrigliarli nelle sue formule e nei suoi processi logici, per porli sotto il controllo dei manager, offrendo loro migliori condizioni per valutare le opportunità alternative poste dall'ambiente competitivo in cui operano le imprese. L'approccio scientifico ha perciò dato luogo a procedure altrettanto complesse, ma efficaci, consentendo ai responsabili dell'azienda di individuare la soluzione dei problemi inerenti alla gestione d'impresa. In pratica si accede alla sperimentazione matematica preliminare delle strategie alternative applicabili alla gestione, prima di scegliere quelle più opportune in termini di efficienza operativa. Simulare la gestione futura per sperimentare le proprie scelte, e i risultati ottenibili, è come vivere due volte la vita aziendale per provare nella prima ciò che renderà la seconda più facile e vincente.

IN CHE COSA CONSISTE IL BUDGET?

Il budget è una procedura che viene attivata utilizzando i meccanismi operativi integrati di previsione, pianificazione e controllo della gestione d'impresa; esso si concretizza nell'elaborazione di un bilancio finale relativo a un periodo di esercizio futuro (annuale, trimestrale, mensile ecc.), spesso raffrontato con quello di uno o più periodi precedenti.

Previsione, pianificazione e controllo, fondati su dati in parte concreti e in parte stimati, si esplicano congiuntamente attraverso la determinazione degli obiettivi aziendali e l'investimento delle molteplici risorse necessarie per conseguirli, disponibili o future, di ordine tecnico, finanziario e organizzativo. Il loro contenuto può riguardare l'impresa in termini complessivi o solo alcuni suoi aspetti, di maggiore o minore dettaglio, come per esempio i flussi delle risorse utilizzate (umane, finanziarie, materiali ecc.), considerate sia sotto l'aspetto economico, finanziario

e patrimoniale, sia sotto quello fisico. Oppure può concernere i costi di una tra le diverse funzioni (produttiva, commerciale, amministrativa ecc.), o l'entità di alcune attività svolte (fabbricazione, vendite, trasporto ecc.).

Il particolare meccanismo operativo integrato applica due principi fondamentali: - scomposizione dei fattori e degli eventi inerenti al problema globale della gestione aziendale, al fine di osservare distintamente ciascun elemento e individuare la soluzione più vantaggiosa. Le soluzioni dei singoli problemi saranno successivamente ricomposte in un quadro complessivo in cui, mediante l'individuazione e la gestione delle loro eventuali interazioni, verrà trovata la soluzione del problema globale;

- l'utilizzo di strumenti operativi statistico-matematici che consentano di considerare i problemi sotto gli aspetti concreti espressi dai numeri, come quelli relativi ai volumi di produzione, vendite, investimenti delle risorse, risultati di profitto e alla progressione temporale del loro verificarsi.

IL BUDGET TRADUCE LE STRATEGIE IN CIFRE

Il budget generale dell'impresa corrisponde a un sistema decisionale complesso, composto da tutte le singole decisioni in merito ai valori che rappresentano l'impegno delle risorse finanziarie e, nello stesso tempo, misurano la dimensione degli obiettivi da conseguire. Il budget funge inoltre quale strumento di monitoraggio periodico o finale sulle attività delle singole funzioni, per rendere la gestione tatticamente e/o strategicamente adeguata all'evoluzione ambientale.

Il cambiamento, rilevato attraverso l'evidenza degli scostamenti tra la previsione e quanto è avvenuto, o potrà avvenire, consente di ricercare nuove modalità operative per indirizzare attività e investimenti verso gli obiettivi stabiliti. A volte il budget dimostrerà che quegli obiettivi non sono raggiungibili e che, pertanto, gli sforzi applicati in quel senso saranno vani. Giusta indicazione per individuarne altri, simili e soddisfacenti, ma un po' meno ambiziosi, oppure completamente diversi, ma tali da essere alla portata dell'impresa.

IL BUDGET COINVOLGE TUTTA L'IMPRESA CONTINUATIVAMENTE

Il sistema previsionale del budget coinvolge tutta l'impresa, attivandosi attraverso interlocutori aziendali collocati a diversi livelli di responsabilità (direzionale, di funzione, di prodotto o servizio), per prefigurare l'investimento strategico delle ri-

suggerite dalla situazione interna dell'impresa oltre che da quella esterna di mercato. Oltre a ciò l'operatività scelta sarà quella che potrà incontrare il minor numero di ostacoli imprevisti, quella quindi che costerà il meno possibile e in modo certo.

Altri vantaggi da tenere in considerazione sono rappresentati dal fatto che l'applicazione del budget:

- favorisce il confronto nel processo decisionale, mediante il coinvolgimento dei vari responsabili nell'ambito delle loro competenze, maturando l'integrazione delle diverse funzioni aziendali e la loro armonizzazione nei confronti dell'efficacia gestionale;
- consente l'analisi delle cause che hanno determinato gli scostamenti tra previsione e risultati consuntivi, al fine di individuare le azioni più idonee per essere più efficaci verso gli obiettivi di efficienza e profitto.

Il budget generale economico è la base di riferimento previsionale dei costi e dei ricavi dell'impresa, quale conseguenza delle sue attività, e ne rappresenta pertanto il fondamentale strumento di controllo costituendo il necessario supporto alla funzione decisionale.

Rappresenta il programma degli obiettivi aziendali, espresso attraverso cifre, che a loro volta rappresentano volumi di vendita, produzione ed entità dei diversi capitoli della spesa.

La misura temporale del budget è generalmente su base annuale, esso però potrebbe essere elaborato anche in relazione a periodi differenti (mensile, trimestrale ecc.).

I numeri riportati sono correlati tra loro nel concreto, perciò occorrerà ripartire la loro necessaria congruenza, garantendo in questo modo l'esatta definizione dei ruoli e della competenza di ciascun responsabile che partecipa alla sua stesura. Il budget si fonda su una serie di dati e di situazioni, rilevati e acquisiti, sugli obiettivi aziendali, concordati con i competenti livelli di responsabilità, meglio se in forma scritta, anche se espressa in modo sintetico. Il requisito si fonda sull'opportunità di confrontarsi con un unico testo di riferimento, nel quale possono essere riportati ulteriori e progressivi aggiornamenti, derivati dalla verifica di comparabilità tra quanto si desidera e ciò che è obiettivamente ottenibile.

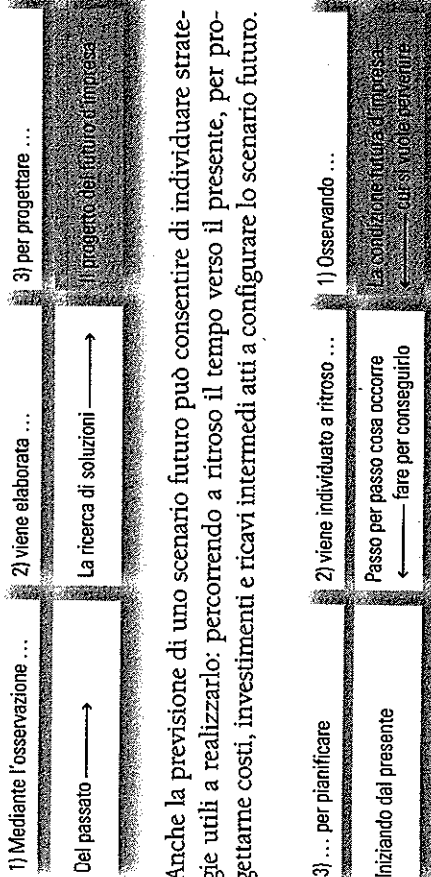
Da ciò discende che il budget deve riportare obiettivi oggettivi, effettivamente conseguibili e non aspirazioni o ancor meno sogni e fantasie.

Una volta sviluppato, il budget costituirà il punto fermo di riferimento dell'evoluzione operativa aziendale. È però opportuno che esso venga formulato anche in base a ipotesi variabili, migliorative o peggiorative, rispetto al programma che si è previsto di adottare. Queste rappresenteranno pianificazioni di riserva, pronte per essere esplorate ed eventualmente adottate, nel caso in cui nel corso dell'esercizio intervengano variazioni impreviste ma alternative in alcuni elementi variabili, sia interni sia esterni all'impresa, tali da mutare anche le più accurate e realistiche previsioni. Il budget d'esercizio perciò non va inteso come una pianificazione posta in relazione a una realtà statica annuale, trimestrale ecc., ma come strumento dinamico e flessibile atto a governare il divenire aziendale, tale da poter essere modificato anche nel corso del periodo cui esso si riferisce, al fine di tararlo sempre meglio su una diversa realtà dinamica rilevata nel corso delle verifiche sugli obiettivi intermedi. Occorre rammentare inoltre che gli scostamenti, rispetto al percorso gestionale tracciato, costano in termini di spreco delle risorse loro applicate e come, dopo averli evidenziati, sia opportuno ricercare nuovi equilibri di efficienza.

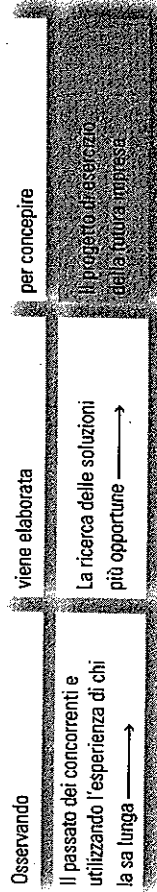
LE MATRICI DEL BUDGET

È diffuso il concetto per il quale ogni cosa, o essere, ha un'origine: una genesi specifica che l'ha posta in essere, nel modo o nella forma in cui è. Questa origine è spesso definita in astratto come "matrice", termine derivato da madre. Altrettanto vale per il programma strategico riportato nel budget aziendale, che può essere generato scegliendo tra più matrici: il passato o il futuro dell'impresa medesima, oppure il passato di un'altra azienda come può accadere per il budget di una nuova impresa. In quest'ultimo caso si prenderà in prestito il passato di un'impresa simile a quella da costituire, per poter simulare le alternative ambientali e strategiche della sua gestione futura. A fini esemplificativi, di seguito si propone una sintesi delle diverse modalità operative inerenti alle diverse "matrici" utili per elaborare il budget.

Il budget dell'impresa in corso di esercizio generalmente trae origine dalla previsione formulata in base alla tendenza rilevata sui risultati conseguiti nel corso delle gestioni precedenti. Perciò progettare il futuro sull'esperienza del passato è per il budget l'approccio più frequente.



Se non esiste un passato aziendale, atto ad assistere, attraverso l'esperienza, il programma futuro della nuova impresa, quella di cui si progetta la costituzione, oltre al budget degli investimenti è possibile formulare la previsione di un budget di esercizio, fondandolo sull'esperienza dei promotori o utilizzando la consulenza di esperti. Spesso la via più breve passa attraverso l'analisi dei risultati di bilancio ottenuti dai concorrenti.



QUANTI BUDGET? MOLTI BUDGET!

Non esiste un solo modello di budget. I budget sono molteplici, tanti quante le previsioni-obiettivo previste dal management dell'impresa poiché, in sostanza, si tratta di programmare obiettivi relativi a progetti od opportunità specifici, analizzando alternative diverse mediante la proiezione dei possibili risultati di ciascuna per operare una scelta finale. Il budget può essere formulato secondo uno schema fisso, in funzione di vincoli esistenti, come quello

relativo al limite delle risorse disponibili. Così accade, per esempio, per gli investimenti o per i bilanci degli enti pubblici. Per questi il budget è precisato in relazione a stanziamenti di spesa predeterminati; ciò è stabilito per legge, affinché gli impieghi non superino i limiti della spesa prevista.

Nei budget a livello operativo, invece, l'obiettivo della previsione non è costituito dall'impiego di fondi, bensì dal conseguimento del progetto di profitto (*profit-budget*). Vengono quindi previsti margini discrezionali sulla valutazione delle diverse alternative strategiche poste da scenari operativi mutevoli, determinati a loro volta dalle alternative dell'evoluzione ambientale, oltre che in termini di risposta dinamica mediata dalle attività aziendali. In questo caso è consigliabile l'utilizzo di uno strumento altrettanto "flessibile". Un modello di budget, questo, atto ad assumere una decisione finale desunta tra diverse possibilità individuate, che può essere rimessa in discussione, con flessibilità, in relazione a risultati emersi dopo ogni successiva verifica intermedia nel corso dell'esercizio.

La previsione adottata assumerà contorni più precisi attraverso i budget operativi, derivati dall'analisi degli scenari, relativi a singoli aspetti delle attività da svolgere, profiettati su ciò che deve essere eseguito nel breve termine, come il prossimo anno, mese o settimana.

Sono pertanto molteplici e diversi i budget che l'impresa può elaborare, ma tutti riconducibili a tre tipologie principali:

- budget operativi fissi;
- budget finanziari fissi;
- budget flessibili.

IL BUDGET OPERATIVO FISSO

Riguarda le operazioni generali dell'impresa e contiene le indicazioni dei beni e servizi che essa prevede di utilizzare in termini di quantità e costi:

- il budget operativo dei costi, o spese, riguarda i costi e le spese che l'impresa prevede di sostenere durante il periodo cui il budget si riferisce (materie prime, manodopera, generali, amministrative, di vendita ecc.);
- il budget operativo dei ricavi, che riguarda solo i ricavi oppure anche il reddito previsto;
- il budget degli utili, riferito sia ai ricavi sia ai costi, che è incentrato sulla programmazione del reddito da conseguire.

IL BUDGET FINANZIARIO FISSO

Integra la pianificazione finanziaria dell'impresa gestita attraverso i budget finanziari operativi, al fine di verificare l'attuabilità di quanto previsto nel budget sotto l'aspetto finanziario e determinare eventuali strategie di provvista della specifica risorsa:

- il budget di cassa individua le disponibilità di cassa del periodo e le sue fonti. Le confronta con le uscite, ponendo in relazione costi, ricavi, investimenti e disinvestimenti previsti. L'analisi di questi elementi è volta a equilibrare i fabbisogni finanziari e le loro fonti di provvista;
- il budget d'investimento è inerente alla previsione di immobilizzo del capitale per investimenti da applicare a nuovi strumenti produttivi (macchinari, immobili ecc.) con caratteristiche simili a quelle del "settore pubblico". È il caso dei budget applicati agli investimenti o alla pubblicità, che rendono esecutivi piani di investimento o di spesa con limiti ben definiti;
- il budget dei materiali si riferisce a fattori del costo diretto aziendale, come materie prime e accessorie, elementi di base per realizzare le produzioni programmate. Esso è peraltro assimilabile a un altro budget, quello della manodopera;
- il budget di bilancio, definito anche *bilancio proforma*, associa tutti gli altri tipi di bilancio in un bilancio principale. Detto anche "master budget", funge da controllo finale sulle attività dell'azienda, rilevando le attività, le passività e il patrimonio netto.

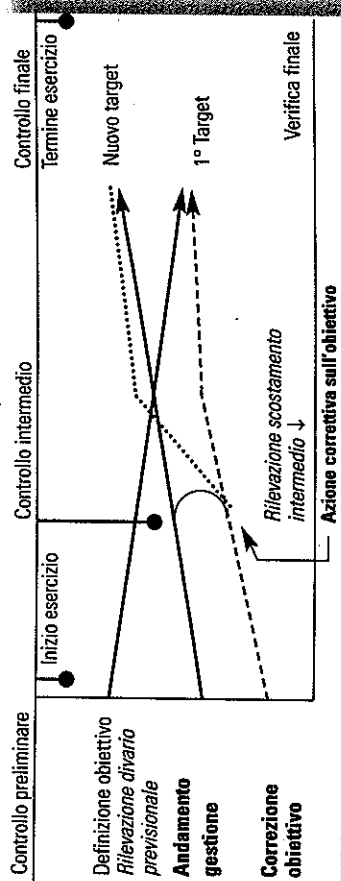
I BUDGET FLESSIBILI

Noti anche come *budget variabili* o *di controllo*, questi prospetti si fondano sul principio di variabilità di alcuni costi aziendali, definiti perciò variabili, perché mutano nella loro entità in relazione al volume delle attività da svolgere (es. materie prime ed energie motrici) e di altri, definiti invece fissi (es. fitti e manodopera), che variano solo in relazione al passare del tempo. In base all'esigenza di una gestione flessibile, quale risposta agli stimoli ambientali e di mercato, i budget flessibili considerano la possibilità del cambiamento delle condizioni operative, e del come queste possono influire sulle singole voci di bilancio. Gli investimenti rappresentati dai costi, e i ricavi, sono perciò suddivisi per area funzionale di appartenenza, e posti in relazione tra loro per poterli calcolare rapidamente in base alla loro dinamica, come nel caso della produzione o delle vendite. Generalmente essi accolgono anche sezioni, parimenti dinamiche, per la proiezione e l'analisi di scenari alternativi futuri, a supporto delle decisioni d'investimento e di sviluppo delle attività.

Le peculiari caratteristiche dei budget flessibili consentono di rilevare:

- attraverso preliminari controlli svolti prima dell'inizio di esercizio, lo **scostamento previsionale**, o **divario**, tra le potenzialità esistenti e gli obiettivi programmati, al fine di ottenere la programmazione del massimo risultato concretamente raggiungibile dall'impresa;
- attraverso controlli intermedi svolti nel corso del periodo operativo, lo **scostamento intermedio di periodo** tra la prestazione pianificata e quella ottenuta dalla gestione, per verificare la congruità delle strategie applicate e degli obiettivi stabiliti.

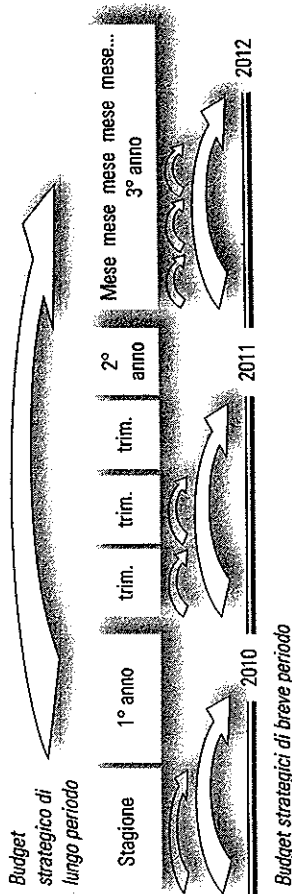
Il meccanismo del controllo in questa tipologia di budget, grazie alla flessibilità operativa, consente di apportare alle strategie le correzioni più opportune per conseguire egualmente gli obiettivi predeterminati, o di modificare questi ultimi, adottandone altri più adeguati al nuovo contesto esistente. Attraverso l'applicazione, alternativa o congiunta, delle due tipologie d'intervento, l'impresa può così esprimere sue risposte tempestive e coerenti ai cambiamenti intervenuti nelle condizioni ambientali interne e/o esterne.



I BUDGET DELLE IMPRESE MANIFATTURIERE

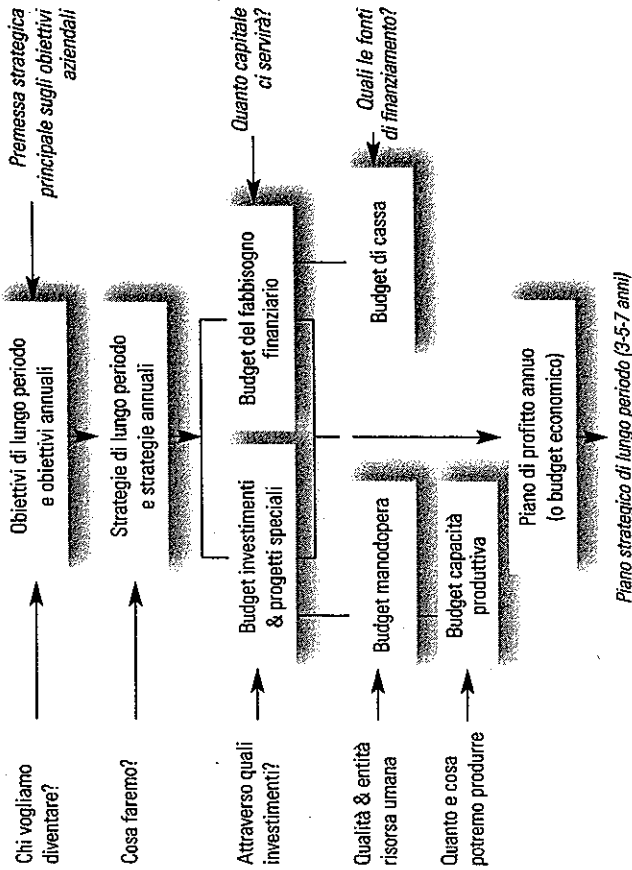
Il piano globale del budget nell'impresa manifatturiera, da adeguare alle esigenze della piccola/media dimensione, prevede due livelli di sviluppo:

- sul lungo periodo;
- sul breve periodo.



COMMENTO SULLE ESIGENZE DI PIANIFICAZIONE

- Previsione delle vendite
- Previsione dei costi
- Previsione delle redditività degli investimenti
- Piani di fabbisogno finanziario
- Previsione del fabbisogno di capacità produttiva
- Previsione del fabbisogno di risorse umane
- Progetti speciali
- Previsione del fabbisogno di cassa



BUDGET OPERATIVI NEL BREVE-MEDIO PERIODO

Sulla base del piano strategico di lungo periodo, svolto a livello di direzione generale, è possibile formulare il budget di breve-medio periodo di esercizio (semebre, anno) a livello di reparto o funzione. Il budget generale dei profitti e delle perdite dell'impresa, definito anche "budget economico", è la forma che con maggiore frequenza viene elaborata presso la piccola e media impresa, poiché costituisce la sintesi della previsione a breve. Essa riassume nel suo ambito budget con obiettivi e tipologia diversi, destinati a pianificare nel breve periodo la complessiva gestione futura.

I budget operativi possono essere identificati in:

- budget delle attività da svolgere;
- budget finanziari;
- budget di prodotto.

Budget delle attività da svolgere

I budget relativi alle attività e ai costi investiti per area di responsabilità funzionale dell'impresa sono elencabili nel modo seguente.

- Budget delle vendite (per zona e per periodo).
- Budget dei ricavi extragestionali (di origine diversa dall'attività tipica).
- Budget delle spese generali fisse, dette anche strutturali perché a supporto delle molteplici attività dell'impresa (organi direttivi, assicurazioni generali, quote associative, vigilanza ecc.).
- Budget dei costi finanziari (interessi del finanziamento esterno e a titolo di verso).
- Budget dei costi di marketing (gestione delle attività strutturali del servizio: direzione, ricerca, analisi strategica ecc.). Include spesso anche i costi di commercializzazione e pubblicità che possono essere suddivisi nei:
 - budget delle spese di commercializzazione dei prodotti e della rete vendita (personale diretto, indiretto, mezzi, costi generali ecc.), se questo non viene incluso nel budget del marketing;
 - budget della pubblicità e della promozione sul mercato (include anche pubbliche relazioni, fiere ecc.), se non viene incluso nel budget del marketing.
- Budget della logistica distributiva (magazzinaggio, trasporto, spedizioni).
- Budget dei costi di produzione, che si suddivide a sua volta nei:

- budget del costo degli acquisti di materiali e servizi;
- budget dei costi della manodopera diretta;
- budget delle spese generali di produzione e spese dei servizi ausiliari di produzione.
- Budget dei costi amministrativi, per ogni reparto amministrativo (del personale diretto, di staff, dei costi strumentali, di quelli generali e dei servizi).
- Budget dei costi di ricerca e sviluppo (prodotti, tecnologie, modalità operative ecc.).

Budget finanziari

I budget finanziari rappresentano un'esigenza complessiva di pianificazione, che trae origine dalle decisioni d'investimento inserite nel budget di profitto, giacché a ogni previsione di costo o ricavo corrisponde rispettivamente un'uscita o un'entrata. Queste ultime identificano "eventi finanziari" (monetari) determinati dal pagamento del costo o dall'incasso del ricavo, che può avvenire contestualmente alla transazione o essere differito a una data successiva. I budget finanziari hanno lo scopo di determinare in anticipo la composizione degli elementi del capitale dell'impresa, come saranno riportati nello "stato patrimoniale" del bilancio, al termine del periodo inerente alla gestione futura. Essi hanno inoltre lo scopo di configurare i flussi finanziari, in entrata e uscita, conseguenti la dinamica delle

I budget dedicati alla gestione globale degli aspetti finanziari dell'impresa

- *Budget dello stato patrimoniale* → pianifica il capitale netto, stabilendo come sarà la composizione dell'attivo e del passivo patrimoniale al termine del periodo di esercizio.
- *Budget del capitale circolante* → determina la composizione degli elementi attivi del capitale che saranno disponibili alla gestione, indipendentemente dal titolo di proprietà.
- *Budget del fabbisogno di capitale* → determina l'entità finanziaria necessaria allo svolgimento delle attività previste per l'esercizio futuro.
- *Budget dei fabbisogni di cassa* → pianifica i flussi finanziari e la formazione della liquidità (capacità di adempiere agli impegni finanziari).
- *Budget di gestione del credito* → determina l'entità del credito complessivo da concedere ai clienti.
- *Budget d'ammortamento dei finanziamenti esterni* → pianifica l'adempimento inerente alla restituzione dei prestiti contratti verso finanziatori esterni.

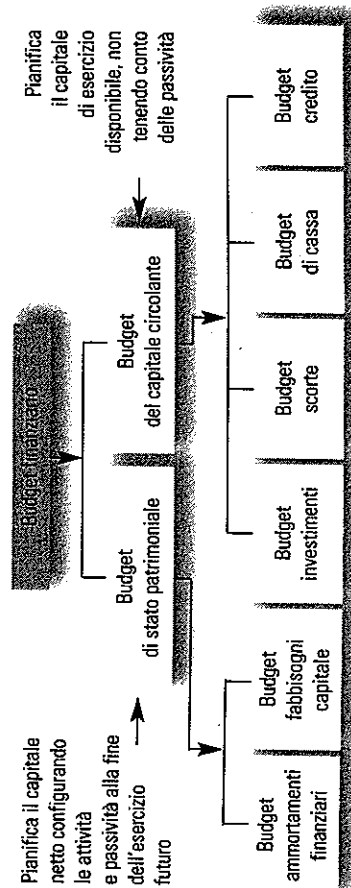
transazioni aziendali previste nella pianificazione svolta. Oltre a quelli inerenti alle operazioni correnti dell'esercizio, un budget specifico potrà invece considerare le operazioni straordinarie riferite ai programmi di investimento nelle immobilizzazioni (nuovi impianti, macchinari, ristrutturazioni ecc.), che in genere interessano anche più annualità di esercizio dell'impresa.

Presso le piccole e medie imprese produttive e commerciali è particolarmente sentita l'esigenza di governo dei flussi finanziari, attraverso un budget di cassa e di gestione della liquidità aziendale. Nell'occasione di investimenti straordinari, riveste particolare importanza anche la razionalizzazione delle scadenze dei pagamenti e il controllo delle disponibilità.

È invece poco considerata la previsione dello "stato patrimoniale": una specie di progetto dello stesso nel futuro bilancio d'esercizio, volta a predeterminare la composizione delle attività e passività al termine del periodo inerente alla pianificazione, poiché presso la generalità delle piccole e medie imprese è ritenuto una conseguenza contabile del bilancio finale e pertanto di competenza della contabilità generale o del consulente fiscale.

Nonostante la disattenzione, presso le imprese più avvedute viene gestita anche una pianificazione di dettaglio che riguarda alcuni aspetti patrimoniali particolarmente influenti sulla capacità operativa dell'impresa, costituiti questi prevalentemente dalle pianificazioni inerenti al fabbisogno di capitale circolante (quello utilizzato dalla gestione corrente) e alla gestione del credito concesso ai clienti. Quest'ultimo oltretutto, in corrispondenza della crescita del fatturato o

STRUTTURA COMPLESSIVA DEL BUDGET FINANZIARIO



di azioni intese alla penetrazione nel mercato, assorbe ingenti risorse finanziarie, comportandosi come un pozzo senza fondo, con conseguenze negative ben intuibili, dapprima negli equilibri finanziari e successivamente anche nelle capacità di manovra operativa.

Budget di prodotto

I budget inerenti ai prodotti hanno lo scopo di pianificare l'efficienza dei loro costi di produzione, per definirne la capacità competitiva, sia in termini di costo, sia in relazione a esigenze oggettive e di immagine previste nel piano del marketing, oltre a prendere in considerazione anche i costi inerenti alla logistica distributiva (depositi, spedizioni ecc.) e le azioni di marketing presso i mercati di destinazione. I budget di prodotto pianificano generalmente i costi diretti dei prodotti, ma spesso considerano, ai fini di valutazione dell'opportunità strategica, anche l'attribuzione dei costi indiretti (generalmente mediante coefficienti percentuali).

Un aspetto non meno importante attiene la pianificazione del margine di contribuzione (MDC), inerente ai singoli prodotti o linee della gamma aziendale (MDC prodotto: differenza tra prezzo di vendita e costo variabile unitario), per stabilire la partecipazione di ogni singolo prodotto alla composizione dei "lotti di vendita" aziendali (gruppi di vendite concernenti le singole linee o prodotti della gamma) e alla copertura dei costi fissi. Particolarmente utile al marketing per determinare le politiche di prezzo dei prodotti e per diversificarle in ragione di molteplici e diverse situazioni di mercato, questa pianificazione ha lo scopo di formulare il piano annuale delle vendite o il lancio dei nuovi prodotti. I budget di prodotto sono pertanto molteplici e mirati alla gestione specifica, in termini complessivi, oppure secondo un ampio e differenziato dettaglio delle loro problematiche. Riguardo al prodotto, o alla linea di prodotto, i budget che vengono elaborati con maggiore frequenza sono:

- budget del consumo delle materie prime e degli scarti;
- budget dei materiali di consumo della produzione incorporati, e non, nel prodotto e degli scarti;
- budget degli imballaggi e degli scarti;
- budget della manodopera diretta (retribuzioni e oneri previdenziali e accessori);
- budget dei costi variabili di produzione (energia, consumi ecc.);
- budget dei costi fissi di produzione;
- budget delle spese della gestione commerciale;
- budget delle spese distributive.

I BUDGET DELLE FUNZIONI CONFLUISCONO NEL BUDGET GENERALE

Al fine di illustrare "l'assemblaggio" del budget generale operativo (o *master budget*) di un'impresa manifatturiera, a fondo pagina è proposta una sintesi grafica della sua struttura, in cui è evidenziata la confluenza delle previsioni budgetarie di ciascuna funzione verso un unico prospetto complessivo di calcolo, destinato a costituire lo strumento guida sintetico di tutte le attività aziendali, oltre che dei flussi informativi, da e verso, l'intera struttura.

Il procedimento è simile al modo in cui viene preparato un "Club sandwich" attraverso la confezione di singoli sandwich con farciture diverse.

Ciascuno di questi rappresenta un piacevole e diverso *snack* (così come diversi possono essere, per contenuti strategici e di costo delle attività previste, i differenti budget di funzione). Per ottenerne la versione "Club", in cui si fondono i diversi

STRUTTURA DEL BUDGET GENERALE DELL'IMPRESA MANIFATTURIERA

Le aree funzionali producono il loro	Budget di area o funzione	Classificazione dei ricavi e dei costi	Valori attribuiti	Peso econ.
Area commerciale & marketing	Budget delle vendite	Budget delle vendite e dei ricavi diversi	Valore +	100%
Logistica degli approvvigionamenti	Budget degli acquisti	Budget degli acquisti	Valore -	.. %
Area produttiva	Budget delle produzioni	Budget delle produzioni	Valore -	.. %
Area vendite	Budget dei costi commerciali	Budget dei costi commerciali	Valore -	.. %
Area amministrativa	Budget dell'amministrazione	Budget dei costi di amministrazione	Valore -	.. %
Gestione dei magazzini	Budget del magazzino	Budget del magazzino e allestimento ordini	Valore -	.. %
Gestione logistica distributiva	Budget del trasporto	Budget del trasporto	Valore -	.. %
Gestione della provvista finanziaria	Budget dei costi finanziari	Budget dei costi finanziari	Valore -	.. %
		Risultato previsto nel Budget generale	Valore + 0 -	.. %

sapori, è sufficiente sovrapporli. Nello stesso modo, riunendo tutti i budget delle funzioni aziendali si ottiene una specie di "Club budget" in cui si sommano le molteplici strategie di ciascuna funzione, destinate a gestire attività e obiettivi diversi. Contemporaneamente si genera la fusione di queste in un'unica strategia complessa, verso obiettivi che risultano coordinati e interagenti tra loro. Così strutturato, il budget generale, attraverso i collegamenti tra obiettivi e strategie molteplici in sinergia tra loro, ha la capacità di rivelare le influenze reciproche rappresentate dai singoli valori espressi nelle diverse decisioni.

Il budget trae la sua efficacia dal sistema contabile dell'impresa, che include la contabilità generale, l'analitica e quella industriale, adeguate al settore merceologico di appartenenza, alla dimensione e tipologia aziendali, destinate a quantificare le attività economiche che l'azienda si prefigge. Attualmente gli strumenti informatici, potenti supporti di calcolo simultaneo, ne rendono facile la gestione sia presso la grande sia presso la piccola impresa.

IL BUDGET NELLE AZIENDE MERCANTILI

Venendo a mancare l'aspetto inerente alla fabbricazione dei prodotti, la struttura previsionale per le piccole e medie imprese commerciali riguarda la pianificazione di un gruppo minore d'attività, rispetto a quelle delle imprese manifatturiere. I prodotti, denominati "merci", sono oggetto della sola attività di vendita. Presso questo tipo di aziende le peculiarità del budget generale sono attinenti principal-

Il budget generale operativo economico dell'impresa mercantile si struttura in:

- budget delle vendite;
- budget degli acquisti e delle scorte;
- budget delle spese strutturali;
- budget del personale;
- budget dei servizi (commerciali, amministrativi, professionali, logistici ecc.);
- budget degli oneri finanziari.

Il budget finanziario dell'impresa mercantile si struttura in:

- budget di cassa;
- budget generale patrimoniale.

mente alla composizione dei costi della logistica distributiva e a quelli legati al livello qualitativo del servizio di vendita, che, a seconda della diversa tipologia organizzativa, spazia dalla vendita al dettaglio di tipo tradizionale, alla grande distribuzione organizzata (GDO), passando per quella intermedia del grossista o distributore di zona.

Anche le imprese commerciali di minori dimensioni, generalmente affezionate alla gestione "a vista", possono trarre indubbi e notevoli vantaggi dalla programmazione dei loro obiettivi e dalla pianificazione e controllo delle attività. Alcune previsioni, sia pur essenziali, vengono già tradizionalmente svolte, come quelle inerenti ai fabbisogni di assortimento di prodotti stagionali, oppure alla tenuta di scadenziari dei pagamenti previsti ecc. Sarà allora sufficiente integrarle con gli aspetti ancora non considerati, strutturandoli in un solo prospetto complessivo del budget generale, corredandolo di analisi più dettagliate (budget funzionali) relativi ad alcuni aspetti importanti come il costo delle retribuzioni e quello delle vendite, da analizzare accuratamente in funzione della rilevante importanza rivestita in questo tipo di impresa.

I TEMPI DEL BUDGET

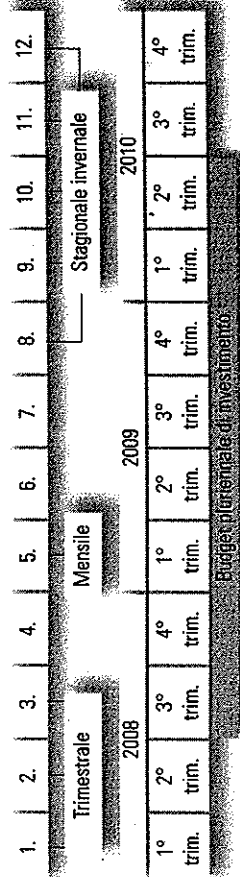
Il periodo temporale operativo previsto dal budget varia in relazione ai fattori che devono essere posti sotto controllo. Un programma complessivo di budget spesso va oltre la concezione di un programma annuale e per alcune imprese, in condizioni di relativa stabilità, non riesce difficile formulare previsioni sufficientemente attendibili sul medio periodo. Per altre imprese, la prospettiva degli scenari futuri ha caratteristiche di elevata dinamicità, poiché la continua mutazione dei fattori in gioco non consente che previsioni per periodi brevi (stagioni o mesi, settimane).

Il controllo di gestione svolto attraverso il budget comporta però sempre la scelta di un periodo definito che, generalmente, presso l'impresa viene riferito al periodo contabile: un anno, frazionato in previsioni trimestrali, successivamente aggiornate, che danno luogo a un budget continuo, rappresentativo della programmazione e della sua verifica per un assestamento costante della tensione dell'impresa verso i propri obiettivi. Questi ultimi, oltretutto, in relazione alle mutate condizioni operative ambientali, spesso possono essere sostituiti da altri, di maggiore o minore entità, più concretamente conseguibili, secondo la diversa realtà in cui l'impresa si trova a operare. Il budget può considerare anche l'arco temporale le-

94 | Il controllo di gestione e il budget per la PMI

gato alla ciclicità delle vendite o ai cicli produttivi, oppure un periodo temporale atipico, relativo ad aspetti di carattere finanziario che sono obiettivi della programmazione. Il controllo svolto attraverso il budget, oltre che ai periodi di esercizio, può essere inoltre applicato a progetti e piani di lungo periodo che considerano esercizi annuali successivi.

BUDGET ANNUALE DI ESERCIZIO



6 Programmare gli obiettivi del budget

Quando ci si propone di programmare gli obiettivi del futuro esercizio, è opportuno rammentare i loro requisiti. Nel budget gli obiettivi da considerare sono solo quelli alla portata dell'impresa, quindi possibili e concreti, anche se difficili da conseguire. In ogni caso, per essere puntualmente riconosciuti, gli obiettivi vanno definiti con molta chiarezza, requisito ottenibile solo attraverso uno standard (unità di misura) appropriato che ne valuti rigorosamente l'entità. Gli obiettivi impossibili invece non meritano considerazione poiché appartengono solo al mondo del mito. Nella programmazione degli obiettivi occorre inoltre considerare che le imprese operano in un ambiente generale, in cui esistono molteplici fattori esterni. Essi rappresentano una realtà non gestibile, ma solo prevedibile e analizzabile nelle diverse ipotetiche evoluzioni e interazioni, al fine di adeguare le strategie aziendali alla loro possibile configurazione futura, per coglierne opportunità e parare minacce. La valutazione di probabili assetti futuri, spesso casuali, dei fattori ambientali è perciò parte integrante del processo volto a individuare gli obiettivi aziendali.

PROCEDURA PER FASI NELLA FORMULAZIONE DEGLI OBIETTIVI AZIENDALI

Per ottenere un'efficace formulazione degli obiettivi aziendali è opportuno seguire un percorso logico per fasi, simile a quello illustrato per l'assunzione delle decisioni.