

# Il budget annuale

## Aspetti teorici e metodologici del budget annuale

Il budget annuale è il documento contabile attraverso il quale si perviene alla definizione dell'evoluzione futura dell'attività dell'impresa limitatamente ad un lasso di tempo di un esercizio. Il suo utilizzo è stato introdotto in ambiente tipicamente anglosassone, ed in quell'ambito è risultato essere, fin dai primi decenni del XX secolo, lo strumento di pianificazione di breve periodo più utilizzato (1). A prescindere dai cambiamenti nelle filosofie organizzative sottese allo svolgimento dell'attività delle imprese di stampo anglosassone le metodologie di budget sono rimaste sempre attuali ed utilizzate diffusamente, con gli aggiustamenti richiesti proprio dalle particolari modalità gestionali adottate dalle aziende. Infatti, a partire dal momento di introduzione delle tecniche di budgeting, molti tipi di impostazione aziendale sono stati seguiti in ambito soprattutto statunitense; a partire dal concetto di impresa non strutturata, in cui non esistono differenziazioni e livelli gerarchici interni, ma tutto ruota intorno alla figura dell'imprenditore, si è passati dapprima al modello funzionale, basato sulla differenziazione interna effettuata in base al tipo di funzioni svolte dalle singole aree aziendali, poi si è passati al modello definito multidivisionale, in cui i diversi business presidiati dall'azienda vengono gestiti da divisioni separate (2). Infine si è affermato, in ambito statunitense, il modello multidivisionale orientato alla gestione strategica delle USB (3). In particolare, l'affermazione in ambito americano della struttura d'impresa multidivisionale orientata al mercato, volta alla gestione delle cosiddette USB (unità strategiche di base) che ha costituito un salto di qualità notevole rispetto alla precedente visione multifunzionale dell'organizzazione aziendale, ha in parte portato ad un superamento del precedente modello previsionale fondato sulla pianificazione strategica associata alla programmazione di breve termine (4). La vera programmazione strategica sarà fondata, in quella realtà d'impresa, dalla sinergia tra le diverse aree divisionali, all'interno delle quali procedimenti di budgeting e pianificazione di medio periodo mantengono la loro importanza ed il loro ruolo; la risultante, cioè la vera e propria pianificazione d'impresa, in quella concezione non è più tanto la somma dei processi di programmazione svolti a livello della singola divisione, ma bensì un qualcosa che li trascende. La sinergia tra le diverse aree divisionali può portare infatti a risultati che possono essere migliori o peggiori rispetto alla semplice somma dei budget e dei piani delle singole aree aziendali. In particolare secondo questa impostazione, non soltanto i risultati economici o finanziari influiscono nel determinare il successo o meno della corporate; vengono ad essere importanti anche altre considerazioni, come la reputazione dell'impresa nel mercato ed anche nella società, il tipo di rapporti esistenti a livello di opinione pubblica, il tipo di rapporto esistente con la forza lavoro dell'azienda, ecc. (5). L'attività di programmazione strategica, secondo l'impostazione testé citata, non si limita a quella di budgeting o di pianificazione a medio e lungo termine; essa sarà volta invece a gestire l'insieme dei business delle divisioni aziendali in modo da raggiungere un risultato comune, che raramente può essere espresso secondo termini esclusivamente economici o finanziari. Anche secondo questa impostazione, comunque, l'attività di budgeting mantiene la sua importanza, come si diceva in precedenza; è ovvio infatti che, nel definire il tipo di risultato ottenuto dalle singole aree aziendali, dai singoli responsabili di area o di funzione, nel determinare le scelte economico-finanziarie future dell'azienda, non si potrà mai prescindere dalla considerazione dei numeri che definiscono il successo o meno di un'idea imprenditoriale rispetto alle altre, quali il fatturato, i costi di produzione, la quota di mercato ecc. Pertanto, secondo quella impostazione, il budget e la pianificazione di medio e lungo periodo sono importanti per determinare l'andamento della gestione delle singole aree divisionali; a livello di corporate esse mantengono un ruolo importante, ma insieme vengono esaminate molte altre considerazioni che non potrebbero essere facilmente espresse in termini numerici o utilizzando parametri esclusivamente economici e finanziari (6). Nel caso delle imprese italiane, soprattutto quelle medie e piccole, comunque, il modello multidivisionale orientato alla gestione delle USB è senza dubbio ancora scarsamente conosciuto ed utilizzato, essendo per il momento raro vedere il sorgere di grandi gruppi di imprese, nel nostro

paese, almeno per ciò che riguarda le PMI. E, comunque, quand'anche ci si trovi a che fare con gruppi composti da più imprese anche appartenenti a settori economici diversi, è raro che venga seguito dalla direzione di gruppo un approccio volto alla gestione delle USB particolarmente evoluto (7). Nel caso italiano, pertanto, l'applicazione delle tecniche di budgeting e pianificazione a medio e lungo termine nelle PMI coincide sostanzialmente con il compito importantissimo, proprio della direzione aziendale, di definire le strategie e l'evoluzione futura che si vorrà impostare. Molto spesso, comunque, soprattutto nel caso delle imprese piccole e medio-piccole italiane, non viene applicato in modo compiuto neanche un vero e proprio procedimento di budget e di pianificazione di medio-lungo termine. Molto spesso, infatti, accade che le uniche previsioni riguardanti l'attività futura dell'impresa sono semplicemente abbozzi di previsioni, simili più a una lista della spesa che ad un documento di programmazione. Non applicando metodologie evolute di budgeting, infatti, molto spesso accade che si facciano previsioni o programmi puramente orientativi, sicuramente non basati su criteri scientifici, e pertanto più legati ad ipotesi non dimostrate che a considerazioni attendibili. Questa carenza della programmazione oculata e consapevole dell'attività aziendale è senza dubbio provocata da due tipi di problematiche: dal livello di cultura d'impresa non molto evoluto che spesso e volentieri gli imprenditori italiani vantano e dal livello di organizzazione aziendale spesso poco strutturato delle PMI italiane. Spesso, infatti, manca negli imprenditori italiani la consapevolezza della necessità di analizzare continuamente la situazione interna dell'azienda, di interpretare continuamente i segnali provenienti dal mercato, e di programmare di conseguenza l'attività dell'impresa. Nella maggior parte dei casi gli imprenditori italiani sono di estrazione eminentemente tecnica, e provenienti dal settore artigianale; per questo motivo, spesso, essi possono vantare una preparazione eccellente per ciò che concerne la conoscenza dei prodotti, del processo produttivo del macchinario utilizzato, ma mostrano spesso sensibili carenze per ciò che concerne la padronanza degli aspetti finanziari ed amministrativi della gestione, e mostrano insufficienti capacità quando è necessario organizzare compagini produttive complesse, come si verifica nelle imprese di dimensioni medie e grandi. Spesso, infatti, nelle imprese italiane, esistono criteri organizzativi basati quasi esclusivamente sulle capacità dei singoli, più che sulla predisposizione di strutture organizzative evolute ed autonome. In queste condizioni, pertanto, spesso non sono definite procedure gestionali affidabili, e mancano attività di rilevazione e valutazione dei dati risultanti dall'analisi interna della situazione aziendale e del mercato. È pertanto talvolta impossibile riuscire a determinare un budget affidabile perché mancano proprio le informazioni di base necessarie, oltre che la cultura d'impresa sufficiente. Il risultato spesso della approssimazione nella applicazione delle tecniche di previsione è che le decisioni fondamentali per la vita dell'impresa vengono assunte basandosi unicamente sulla esperienza della direzione aziendale e su sensazioni piuttosto aleatorie. Per esempio, la decisione di ampliare o meno la capacità produttiva dell'impresa, effettuando investimenti anche di entità notevole, spesso è assunta solamente sulla base di previsioni approssimative delle vendite future, e sulla base di considerazioni generiche riguardo la tipologia della struttura dei costi che si andrà a delineare. Ancora meno presa in esame, spesso, è l'evoluzione della situazione finanziaria legata all'investimento. Ci si limita talvolta, infatti, alla analisi delle conseguenze di breve e brevissimo periodo, a livello finanziario, della decisione di effettuare l'investimento; quasi mai la direzione delle piccole e medie imprese è in grado di stabilire il momento più opportuno, a livello finanziario, per attuare la decisione di investimento, ed ancora più raro è vedere la predisposizione di analisi concernenti l'evoluzione dei flussi di cassa futuri dell'investimento. L'adozione, anche nelle PMI, delle tecniche di budgeting già in atto, che nel prossimo futuro si affermerà sempre di più, sarà in effetti legata ad un approccio fondato sui flussi di cassa, quindi sull'analisi della situazione di liquidità dell'impresa, che nel futuro diventerà, probabilmente, il parametro più importante nel definire la performance di ogni azienda. Un'esigenza comunque fondamentale per una corretta applicazione delle tecniche di budgeting è quella di definire chiaramente aree di responsabilità all'interno dell'azienda e quindi di strutturare l'azienda almeno in modo minimo (8). Del resto questa esigenza non è sentita unicamente con riferimento alla necessità di applicare correttamente le tecniche di budgeting; essa è

invece necessaria a tutti i livelli, anche per facilitare lo sviluppo di una organizzazione aziendale efficiente ed autonoma, nonché per gestire tutti i processi di potenziamento aziendale e riduzione dei costi. E' indispensabile, per la corretta applicazione del budget alla realtà aziendale, che ai singoli responsabili di area o di funzione vengano attribuiti obiettivi, la capacità di prendere le decisioni opportune per raggiungerli, e la responsabilità per il raggiungimento degli stessi. In assenza di queste condizioni, infatti, è impensabile poter valutare i risultati delle singole funzioni aziendali, ed effettuare una qualsiasi attività di controllo degli stessi. L'esigenza di rendere autonomi i singoli capi area, e di strutturare le aziende, in modo più complesso rispetto a quanto si fa attualmente è del resto sempre più avvertita, non solo per applicare correttamente le tecniche di budgeting ma anche e soprattutto per aumentare l'efficienza e l'efficacia della gestione. Da una parte, infatti, i capi area si trovano a dover gestire realtà sempre più complesse, sia dal punto di vista tecnologico che dal punto di vista del rapporto con i sottoposti; dall'altra la circolazione delle informazioni sempre più veloce e la rapidità sempre più necessaria che si devono avere nel reagire agli stimoli interni ed anche quelli provenienti dal mercato rendono indispensabile attribuire una più larga autonomia operativa agli stessi responsabili o capi area. La mancata adozione di una struttura organizzativa più autonoma e dinamica, pertanto, costituisce per le aziende un limite sempre più grande, che costerà loro sempre di più in termini di scarsa efficienza ed efficacia della loro gestione. Del resto la molto cresciuta potenza dei mezzi informatici e la loro diffusione ormai capillare in ambito aziendale, rendono possibile controllare l'attività dei singoli operatori in modo molto più facile che nel passato. Pertanto l'esigenza di controllare lo svolgimento della gestione aziendale in modo continuo, molto sentita dagli imprenditori italiani, non viene ad essere pregiudicata dalla attribuzione di ambiti di autonomia ai responsabili di area più vasti che nel passato.

### **Obiettivi del budget e della pianificazione**

Gli obiettivi che stanno alla base di ogni processo di budgeting d'esercizio o di pianificazione di medio-lungo termine sono molteplici. In relazione al tipo di cultura e di mentalità che si respira in ogni azienda che vi fa ricorso, infatti, verrà posta più enfasi talvolta sul ruolo di stimolo che ogni programma di breve o medio-lungo termine ha necessariamente sulla compagine aziendale, talvolta sul suo contenuto di previsione della dinamica della gestione futura dell'impresa, talvolta sul suo compito di controllo dell'attività delle singole componenti aziendali (9). Gli obiettivi principali che ogni procedimento di budgeting o di programmazione può avere sono pertanto i seguenti:

Previsione del risultato economico, i flussi di cassa e l'evoluzione finanziario-patrimoniale dell'impresa nel breve o medio-lungo termine (10);

Determinazione degli obiettivi che l'impresa si prefigge di raggiungere nel breve o medio-lungo termine, a livello economico, finanziario-patrimoniale e per ciò che concerne i flussi di cassa (11);

Fornire la base per un sistema di controllo di gestione e per la valutazione dei risultati delle singole aree aziendali (12).

1) Per quanto riguarda il primo obiettivo, si può dire preliminarmente che esso consiste sostanzialmente nella previsione dei risultati che l'azienda potrà raggiungere nel breve o medio-lungo termine. Il tipo di risultato che ci si prefigge di valutare è comprensivo di tutti i parametri aziendali fondamentali, arrivando a determinare molteplici indicatori: il reddito d'esercizio (o degli esercizi successivi); il cash flow che l'azienda otterrà dalla gestione, sia quella corrente che quella straordinaria; il fabbisogno finanziario e il reperimento delle risorse finanziarie necessarie per l'esercizio successivo; la situazione finanziaria e patrimoniale esistente alla fine dell'esercizio di budget, o del periodo considerato. A livello più basso il budget e la programmazione di medio-lungo periodo si propongono di valutare la performance delle singole aree aziendali, definendo quindi il risultato che il singolo responsabile di funzione o di area aziendale raggiungerà nell'esercizio o nel periodo esaminato. A questo livello il tipo di parametri considerati è soprattutto di tipo economico, volto ad individuare il grado di efficienza ed efficacia della gestione della singola area aziendale. Questo tipo di obiettivo è fondamentale per la definizione delle strategie aziendali, e per le decisioni che la funzione imprenditoriale si troverà nella necessità di affrontare.

L'unico modo per affrontare consapevolmente le difficili scelte che le aziende si trovano di fronte, è quello di avere informazioni precise riguardo alla evoluzione futura della situazione aziendale, anche e soprattutto dal punto di vista economico e finanziario. Per esempio, la decisione di incrementare la capacità produttiva degli impianti, investendo, richiederà un complesso di informazioni fondamentali concernenti l'andamento del fatturato previsto nel medio termine, la situazione finanziaria prevista dell'impresa, l'andamento dei flussi di cassa che tale investimento consentirà di ottenere. In base a questi dati la funzione imprenditoriale sarà in grado di valutare se l'esborso di risorse finanziarie necessario per l'investimento in esame sarà compensato da un risultato economico e da un flusso di cassa abbastanza importante, sufficiente a compensarlo in modo idoneo nel più breve termine possibile. Se, infatti, la capacità di capire i segnali latenti nel mercato e la capacità di prevedere l'evoluzione che il business oggetto dell'attività della propria impresa sono ormai diventati fondamentali per definirne il successo o meno, è chiaro che programmare nel breve e nel medio-lungo termine l'attività dell'azienda diventa necessario; non sarà infatti possibile investire nel modo e nel momento giusto senza avere delle informazioni sull'evoluzione futura economica e finanziaria dell'azienda; non si potrà decidere di intraprendere un business in modo consapevole senza avere informazioni precise riguardanti i flussi di cassa ed il risultato economico previsti per lo stesso. In assenza di un procedimento di programmazione e budgeting, l'azienda resta infatti priva di ogni capacità di gestire in modo consapevole la propria attività, affidandosi invece completamente al fiuto dell'imprenditore o a quanto fatto nel passato (13). È ovvio sottolineare che la capacità di prevedere la situazione futura dell'azienda riveste fondamentale importanza in tutti i campi della sua vita; stabilire il tipo di investimenti da effettuare, il tipo di politica di assunzioni da adottare, quale tipo di processo produttivo impiantare e le sue caratteristiche, che tipo di politica commerciale e come ottenere le risorse finanziaria sufficienti a coprire il fabbisogno aziendale e molte altre, sono scelte che dipendono in modo drammatico dalla conoscenza della situazione futura dell'azienda, nel breve e nel medio-lungo termine (14). Il raggiungimento dell'obiettivo della definizione di una previsione nel breve e nel medio-lungo termine attendibile richiederà normalmente una applicazione abbondante di metodi statistici e una grande conoscenza del mercato in cui opera l'azienda e dei suoi punti di forza e debolezza. Per questo motivo, soprattutto nel caso di piccole aziende poco strutturate, l'ottenimento di una previsione attendibile richiede di solito alcuni anni di esperienza e numerosi aggiustamenti allo stesso in sede di controllo consuntivo (15). Questo problema è relativo anche e soprattutto al fatto che in aziende poco strutturate è molto difficile che siano rese disponibili ed elaborate informazioni molto precise riguardo l'attività aziendale; spesso, quindi, in aziende poco strutturate, è difficoltoso riuscire a realizzare stime affidabili, almeno finché il personale amministrativo non sia abbastanza allenato per riuscire ad interpretare le informazioni frammentarie a disposizione. Molto spesso quello di fornire una previsione della situazione economica e finanziaria dell'esercizio seguente risulta essere l'unico tipo di obiettivo connesso alla redazione di un budget aziendale; spesso appare infatti molto più difficile riuscire a far diventare il budget uno strumento normalmente impiegato anche per determinare gli obiettivi dei singoli componenti la compagine aziendale e di controllo dei loro risultati, sia per il verificarsi di resistenze da parte dell'imprenditore, spesso abituato a gestire l'azienda basandosi più sulle sensazioni che su dati numerici precisi, sia per il verificarsi di resistenze da parte del personale aziendale, soprattutto quando la struttura aziendale sia solo abbozzata, come accade spesso nelle PMI italiane, e manchino, o siano praticamente prive di autonomia, le persone, i responsabili di area, a cui far riferimento per la determinazione degli obiettivi e per la valutazione dei risultati.

2) Il secondo scopo che l'attività di pianificazione e budgeting si propongono di raggiungere è quella relativa alla definizione degli obiettivi aziendali nel breve e medio-lungo termine. In questo senso il budget e la programmazione risultano essere molto più propositivi rispetto all'obiettivo in precedenza illustrato di prevedere i risultati, economici, finanziari, patrimoniali, dell'attività d'impresa. Infatti, in questo senso, sarà la funzione imprenditoriale che, normalmente, definirà il livello di performance che l'azienda nel suo complesso, e ogni sua area funzionale ad un livello più

basso, dovranno raggiungere nell'esercizio di budget o nel medio-lungo termine (16). Questo tipo di approccio si adatta abbastanza bene alla mentalità dei piccoli e medi imprenditori italiani come tipologia di impostazione metodologica, ma difficilmente applicabile in concreto, senza cambiamenti di cultura aziendalistica abbastanza pronunciati rispetto a quelli tradizionali. Infatti è concettualmente e metodologicamente facile, o relativamente facile, stabilire, in base all'esperienza passata quali risultato potranno essere raggiunti da ogni area aziendale e determinarli come obiettivo a cui la compagine aziendale si dovrà uniformare, piuttosto che valutare quale risultato sarà effettivamente raggiunto. Tuttavia, come si vedrà in seguito, le modalità applicative di un budget impostato anche come definizione degli obiettivi aziendali, richiedono un notevole passo in avanti rispetto alla mentalità tradizionale degli imprenditori. Esse, in pratica, richiedono che venga attribuito ai responsabili di area o funzione un grado di autonomia operativa di gran lunga superiore a quello concesso secondo l'approccio imprenditoriale tradizionale. Il principale rischio di questo approccio è quello di sopravvalutare l'importanza dell'esperienza passata, arrivando a definire un budget o un piano a medio termine incoerente con le effettive condizioni di mercato o con la situazione economico finanziaria interna all'azienda. Se, per esempio, si determinano obiettivi di vendita per una determinata area, importante per l'azienda, in modo superiore a quello che realmente potrà essere realizzato, le decisioni a livello di investimenti, di prezzi di vendita o di politiche commerciali, potranno essere errate, e determinare problemi importanti per la stabilità finanziaria ed economica della stessa. Allo stesso modo determinare obiettivi di vendita inferiori a quello che si realizzerà effettivamente, comporterà la rinuncia alla effettuazione di investimenti che ne migliorerebbero l'efficienza di produzione, migliorando nel contempo anche il risultato economico che l'azienda potrebbe ottenere (17). Questo approccio potrebbe quindi risultare rischioso quando adottato senza prevedere opportune cautele nell'utilizzo e nel grado di affidamento che vi si fa, foriero quindi di errori di valutazione e gestionali quando utilizzato senza riconoscerne i limiti. Un altro rischio molto importante di un approccio della metodologia di pianificazione e budget basato sul criterio che si sta esaminando, è quello che gli obiettivi aziendali vengano imposti dall'alto senza una partecipazione dei responsabili delle singole funzioni. In tal caso sarà l'imprenditore, o il suo staff, che definiranno in modo asettico gli obiettivi, che saranno imposti ai responsabili di funzione senza possibilità per questi ultimi di influire sugli stessi. In una situazione siffatta i responsabili di funzione saranno in primo luogo normalmente critici nei confronti degli stessi, demotivati per il loro effettivo raggiungimento, soprattutto quando gli stessi saranno o troppo difficili o troppo facili da raggiungere (18). Nella realtà applicativa di un budget imposto dall'alto, ben difficilmente si potrà riuscire ad interessare in modo veramente sostanziale gli addetti aziendali al raggiungimento degli obiettivi. Il ruolo del budget nel determinare i risultati desiderati sarebbe, quindi, molto meno incisivo di quanto la direzione aziendale si potrebbero aspettare. E' quindi fondamentale che, nella determinazione degli obiettivi di breve o medio-lungo termine, vengano coinvolti anche i responsabili di funzione, sia per motivarli al raggiungimento degli obiettivi posti, sia per definire obiettivi raggiungibili, pur non essendo troppo facili. E' in definitiva chiaro che, per applicare efficacemente il criterio della pianificazione e budget che abbia soprattutto lo scopo di definire degli obiettivi aziendali, sarà sempre necessario un certo grado di decentramento delle responsabilità e del potere decisionale all'interno dell'azienda. Il dirigente di funzione dovrà essere ritenuto responsabile per il risultato che la propria area di competenza raggiungerà, e dovrà nel contempo essere in grado di prendere quelle decisioni che si renderanno necessarie per raggiungerlo. Come si diceva precedentemente, questo grado di autonomia operativa dei responsabili di area o di funzione, non si rende necessario solo per applicare efficacemente le metodologie di budget illustrate; è indispensabile anche per rendere abbastanza dinamica e flessibile la struttura aziendale, per agire correttamente nella realtà economica attuale caratterizzata da un grado crescente di incertezza, rapidità nei cambiamenti e necessità di decisioni rapide. E' chiaro pertanto che un approccio alla pianificazione al budget volto anche alla definizione degli obiettivi potrà essere applicato vantaggiosamente soprattutto in aziende già strutturate, dotate di un certo grado di decentramento decisionale e delle responsabilità (19).

3) Secondo l'ultimo tipo di approccio, il budget d'esercizio e la pianificazione di medio-lungo termine, avranno lo scopo di fornire i dati standard da utilizzare per il controllo e per la valutazione dell'andamento della gestione. Quello che risulta essere determinante in questo caso è la definizione di dati da utilizzarsi in sede consuntiva, rilevando cioè attraverso metodologie opportune il tipo di efficienza ed efficacia raggiunto dalla compagine aziendale (20). Il tipo di applicazione più importante di questo tipo di impostazione di budget e pianificazione di medio-lungo termine è la valutazione dei costi e dell'efficienza produttiva aziendale. Attraverso l'uso di metodi di contabilità industriale, infatti, ogni area aziendale, o centro di costo per usare una terminologia più appropriata, verrà valutata in base al livello di costi in essa ottenuto, opportunamente confrontato con le previsioni di budget in precedenza formulate (21). Questo tipo di approccio si presta ad essere utilizzato costantemente per tenere tutti i parametri aziendali sotto controllo; richiederà quindi un discreto grado di impegno da parte della struttura di staff aziendale per rilevare costantemente il livello dei costi determinatisi in ogni centro di costo e per confrontarli con quanto previsto. E' chiaro che questo tipo di approccio richiederà una struttura aziendale orientata alla diffusione della responsabilità e del potere decisionale. Inoltre richiederà una organizzazione amministrativa abbastanza evoluta, capace di impostare e portare a termine procedimenti di contabilità industriale complessi, e di interpretarne compiutamente i risultati, confrontandoli con le previsioni di budget. In definitiva è opportuno precisare che, comunque, ogni procedimento di budgeting e pianificazione sarà la risultante dei tre tipi di obiettivi principali che si sono analizzati. In grado minore o maggiore, infatti, ogni documento di programmazione terrà conto delle esigenze di dare previsioni attendibili per l'evoluzione della situazione economico-finanziaria dell'azienda, di definire obiettivi raggiungibili e tali da motivare tutta la compagine aziendale, ed infine di fornire i dati necessari per valutare costantemente l'efficienza e l'efficacia della gestione dell'azienda, controllando la bontà o meno della gestione (22). L'elemento comune a tutti gli approcci considerati sarà comunque quello consistente nella necessità, perché ogni procedimento di budget o pianificazione sia efficace, che l'azienda sia caratterizzata da un grado apprezzabile di partecipazione allo stesso da parte dei responsabili di area o funzione; se imposto dall'alto ogni documento di pianificazione è privo di contenuti pratici, non essendo apprezzato e riconosciuto come valido ausilio all'attività aziendale. Anche nel controllo dei risultati raggiunti e nel confronto con i dati previsti a budget deve essere presente un alto grado di partecipazione da parte dei responsabili delle aree aziendali o di funzione, per responsabilizzarli e motivarli al raggiungimento dei primi. In conclusione pertanto, per impostare ed utilizzare correntemente procedure di budget e pianificazione le aziende interessate dovrebbero strutturarsi almeno a livello minimo, dotandosi di un minimo di decentramento delle responsabilità e della capacità decisionale, almeno quando la loro dimensione lo permetta.

### **Caratteristiche del budget annuale**

Il budget è un documento, o meglio, una metodologia di programmazione dotato di caratteristiche ben precise, che lo differenziano da altri modi di effettuare la programmazione aziendale. Tali caratteristiche possono essere riassunte nelle seguenti:

- normalmente è inserito in un procedimento di programmazione di più lungo termine, benché spesso venga redatto anche in assenza di piani pluriennali ben definiti (23). I procedimenti di pianificazione di medio-lungo termine ricalcano sostanzialmente quelli applicati per la definizione del budget di breve periodo; essi risultano essere, di solito, in ogni caso meno analitici dei budgets annuali, mentre danno molto più risalto alla determinazione degli scenari e dei parametri macroeconomici in cui l'azienda si troverà ad operare;
- si concretizza mediante la quantificazione dei risultati gestionali delle aree o funzioni aziendali, e, pertanto, risulta tradurre in termini oggettivi il contenuto dell'azione dei responsabili di funzione o di area (24); pertanto esso individua una pluralità di budgets settoriali, risultanti dalla scomposizione degli elementi di costo e ricavo, dagli elementi relativi alle entrate ed uscite finanziarie previsti, in funzione dell'area aziendale a cui fanno riferimento. In questo modo l'attività aziendale sarà analiticamente e completamente definita, almeno per ciò che concerne gli elementi

quantificabili numericamente, per comprendere i fenomeni che ne determineranno l'evoluzione; sarà così possibile analiticamente definire i risultati che dovranno essere raggiunti in ogni area aziendale, e di conseguenza controllare che gli stessi siano raggiunti;

- è un documento che investe la totalità dell'azienda e delle sue problematiche, che vengono tutte ridotte in termini monetari o economici (25); non ci si deve quindi aspettare che il budget arrivi a definire aspetti della gestione aziendale non quantificabili in termini economici e finanziari. Questo tipo di considerazioni dovrà pertanto essere effettuato in separata sede, e il grado di minore o maggiore importanza attribuito loro deriverà da valutazioni e decisioni non determinabili analiticamente ed in modo oggettivo;

- tuttavia è un documento che si scompone in una pluralità di budgets di area o settore, permettendo una analisi penetrante dell'attività di ognuno di essi; esso infatti viene redatto partendo dalla considerazione che risulta essere senza dubbio più facile analizzare realtà piccole e semplici, per riuscirne a stimarne l'evoluzione futura in modo consapevole; è più facile pertanto prendere in esame realtà circoscritte come quelle delle singole aree o funzioni aziendali, individuando gli elementi di costo e ricavo, o di entrate e uscite finanziarie, in modo più circoscritto e semplice, permettendo di valutarne l'evoluzione successiva con margini di errore trascurabili. Scomponendo inoltre l'analisi tra le singole aree aziendali si ottiene il risultato di compensare gli errori di segno opposto (26), realizzando un budget senza dubbio più vicino alla possibile evoluzione futura. L'errore risultante, per esempio, da una sopravvalutazione di un elemento di costo relativo ad un'area o funzione aziendale verrà facilmente almeno in parte compensato da un errore di segno opposto compiuto nel budget settoriale di un'altra.

- si articola di solito in più sottoperiodi, permettendo una analisi profonda e continua della evoluzione della situazione economica e finanziaria dell'azienda (27); questa scomposizione viene fatta sia per meglio analizzare le informazioni disponibili per la realizzazione del budget, sia per rendere più proficuamente utilizzabile il budget come strumento di stimolo e di controllo sull'attività degli addetti alla compagine aziendale; è ovvio infatti che effettuare stime di budget per periodi molto lunghi, addirittura solamente l'intero anno, non può consentire di accorgersi per tempo degli scostamenti dal budget, e non consentirà pertanto di attuare tempestivamente gli interventi che si renderanno necessari per risolvere i problemi che avranno provocato quegli scostamenti;

- si caratterizza per la necessità di predisporre una suddivisione della responsabilità e del potere decisionale in più centri interni alla compagine aziendale; come si diceva in precedenza, infatti, la redazione e l'utilizzo del budget potrà essere valida e portatrice di buone conseguenze sul piano operativo solo se effettuata con la partecipazione del personale aziendale, almeno di quello avente funzioni di responsabilità, attribuendo ad esso anche la responsabilità per i risultati conseguiti e l'autonomia necessaria per l'applicazione degli interventi opportuni.

### **Le diverse accezioni del budget annuale**

Il budget annuale si caratterizza per il fatto di essere limitato ad un esercizio, normalmente quello successivo al momento in cui viene redatto. Pertanto esso viene redatto con riferimento alla situazione del risultato economico, dei flussi di cassa, della situazione economico-patrimoniale, relativa ad un esercizio completo, coincidente con l'esercizio civile e fiscale normalmente considerato. Sarà comunque possibile caratterizzare il budget annuale di una azienda con riferimento ad un periodo di tempo diverso da quello coincidente con l'esercizio fiscale o civile. Determinate aziende infatti operano in settori economici in cui il ciclo annuale non può essere considerato come coincidente con l'anno, determinato con riferimento al periodo 1 gennaio-31 dicembre; il ciclo annuale dei produttori di scarpe estive, per esempio, si può considerare quello che va da settembre ad agosto dell'anno seguente; già all'inizio di settembre, infatti, questo tipo di aziende comincia a produrre per la stagione dell'anno successivo, che si può considerare terminata alla fine del periodo feriale di agosto. Può pertanto accadere che imprese operanti in questo settore considerino come vantaggiosa l'adozione di un periodo di riferimento per il budget coincidente con

il periodo settembre-agosto (28). Normalmente si procede alla redazione del budget in un momento di poco precedente al termine dell'esercizio antecedente rispetto a quello di riferimento, tipicamente nel mese di novembre o dicembre, nel caso di imprese il cui esercizio coincide con l'anno solare. In quel momento, infatti, può essere stimato con sufficiente grado di attendibilità quale sarà il risultato complessivo dell'esercizio in corso, riuscendo a procedere compiutamente ad un'analisi di quella che potrà essere l'evoluzione futura. Il budget d'esercizio, normalmente, viene scomposto in più sottoperiodi, per semplificare le analisi e per renderlo più efficace nel controllo di gestione; normalmente vengono redatti budget trimestrali o mensili. La logica che è sottesa a questa metodologia di scomposizione in intervalli mensili o trimestrali è quella secondo cui è possibile individuare in ogni esercizio sottoperiodi omogenei per ciò che concerne l'andamento economico e finanziario. E' chiaro che quanto più l'attività dell'impresa analizzata è stagionale, variabile nel tempo e disomogenea, tanto più sarà opportuno scomporre l'esercizio in sottoperiodi brevi (29). Un'impresa di trasformazione di prodotti agricoli, che per sua natura è fortemente stagionale, avrà pertanto l'interesse ad adottare uno schema di budget fondato su periodi mensili, dato che sarà più facile valutare per ognuno dei sottoperiodi l'entità dei costi da sopportare e del fatturato che sarà realizzato. Anche le dimensioni dell'azienda possono influire nel determinare la lunghezza dei sottoperiodi di budget considerati. E' chiaro che una grande impresa dovrà per forza adottare periodi di previsione il più possibile brevi; ogni previsione formulata, e conseguentemente ogni scostamento da quella previsione, sarà a livello economico e finanziario piuttosto importante in valori assoluti, anche se percentualmente limitato; la grande impresa avrà quindi una convenienza molto maggiore ad investire su di un sistema di rilevazione e controllo impostato per fornire risultati in un lasso di tempo molto più breve di imprese piccole (30). Data comunque la complessità della realtà che anche le piccole imprese si trovano oggi ad affrontare, la suddivisione dell'esercizio in sottoperiodi mensili è la scelta che sempre più frequentemente viene adottata. Il budget d'esercizio viene definito rotativo o mobile quando viene congegnato in modo da fornire previsioni per un intero anno a partire dal momento in cui viene redatto o corretto (31). Per esempio, immaginando di trovarci nel mese di aprile del 1996, un budget mobile mensile fornirà informazioni relative all'andamento economico, dei flussi di cassa e finanziario-patrimoniale per ogni mese, fino ad aprile 1997, abbracciando quindi un intero anno. Un sistema di budgeting mobile presuppone una organizzazione amministrativa più elaborata rispetto ad un budget d'esercizio non rotativo: infatti a scadenze regolari lo staff aziendale dovrà non solo verificare le previsioni relative alla parte restante dell'esercizio in corso al momento del controllo e correggere gli eventuali scostamenti, ma dovrà anche procedere alla analisi ed alla redazione del budget relativo a sottoperiodi distanti quasi un anno, il che rende più complessa tutta l'operazione. Nel caso di un budget non rotativo, infatti, in sede di controllo ci si limita a valutare il risultato fino al momento dello stesso, ed a correggere eventuali scostamenti per la parte restante dell'esercizio: il procedimento di programmazione relativo all'esercizio successivo verrà quindi effettuato una sola volta, prima della fine dell'esercizio in corso. Lo sviluppo di budgets rotativi, per quanto molto interessante e stimolante sotto il profilo metodologico e scientifico, è tuttavia nella pratica molto poco utilizzato, anche se potrebbe essere molto utile ed efficace per l'attività gestionale della direzione aziendale. Un budget d'esercizio viene infine definito flessibile quando vengono fatte diverse ipotesi rispetto all'andamento dell'attività dell'impresa. Un budget fisso o non flessibile viene redatto in conformità ad una unica ipotesi concernente i diversi parametri aziendali: una sola previsione per l'andamento del fatturato, dei costi fissi, dei fabbisogni finanziari, ecc. Un budget variabile si caratterizza invece per il fatto di formulare diverse ipotesi riguardo ai parametri dell'attività. Per esempio consisterà nella formulazione di un'ipotesi di un fatturato minimo e uno massimo, un livello di costi fissi minimo ed uno massimo, ecc. E' chiaro che un budget flessibile risulta essere molto più complesso e di uso molto meno facile rispetto ad un budget fisso; esso richiederà un impegno molto maggiore dello staff aziendale sia in fase di redazione che in fase di controllo dei risultati raggiunti rispetto a quelli di budget (32).



## **I contenuti del budget**

Si diceva precedentemente come ogni budget annuale viene scomposto in una serie di sottoperiodi di durata uniforme, e per altro verso, in un insieme di budgets settoriali o di area o funzione aziendale. La logica che è sottesa a questo tipo di tecnica è quella secondo cui è molto più semplice analizzare e tenere sotto controllo dati riferibili ad una realtà di minori dimensioni, in termini temporali o di competenze, anche perché, in questa maniera, è più facile delegare queste funzioni ai singoli responsabili di area o di funzione. Inoltre, come detto precedentemente, è più facile che, analizzando separatamente realtà di più piccole dimensioni, in termini temporali o in termini di area di attività, vengano commessi errori di segno opposto che finiscono quasi per compensarsi. Tuttavia la scomposizione più importante che viene fatta riguardo al budget d'esercizio è quella concernente il suo contenuto. Tale suddivisione porterà a distinguere il budget, preso nel suo complesso, nei seguenti documenti:

- Budget economico;
- Budget degli investimenti;
- Budget finanziario;
- Budget patrimoniale.

1) Il budget economico (o budget d'esercizio) si pone l'obiettivo di giungere alla valutazione del risultato economico dell'esercizio. Consolidando infatti i singoli budgets settoriali si arriverà a definire l'ammontare degli elementi positivi del reddito e di quelli negativi, permettendo di valutare il grado di successo, dal punto di vista economico, che potrà avere la gestione nell'esercizio del budget (33). Il budget economico è indispensabile ed utilissimo non solo per la valutazione delle performances delle singole aree o funzioni aziendali ma anche per la predisposizione e l'utilizzo del controllo di gestione e della contabilità analitica; è quindi il documento di programmazione solitamente più curato e ritenuto più importante. Anzi, spesso, soprattutto nelle piccole e medie imprese, è l'unica articolazione del budget che viene realizzata, mancando budgets finanziari o relativi ai flussi di cassa. Il budget economico viene realizzato utilizzando schemi di riclassificazione ritenuti vantaggiosi per i contenuti informativi richiesti. Normalmente gli schemi di riclassificazione più utilizzati sono due: quello definito marginalistico, e quello definito del valore aggiunto. Il più diffuso è senza dubbio il primo, in quanto molto utile anche ai fini della redazione e delle verifiche relative alla contabilità analitica (34).

2) Il budget degli investimenti è quel documento che comprende gli investimenti che l'azienda farà nel corso dell'esercizio del budget. Esso è sostanzialmente un documento avente natura finanziaria, che però porta importanti conseguenze anche sul piano economico; infatti gli investimenti realizzati ampliaranno la capacità produttiva complessiva dell'azienda, cambieranno la struttura dei costi dell'azienda e influiranno quindi sui principali parametri economici della stessa. Esso si concreta normalmente con una previsione del livello di impegni finanziari che l'impresa dovrà accollarsi per effettuare quegli investimenti, e distinguendo gli investimenti in funzione delle singole aree o funzioni aziendali interessate (35).

3) Il budget finanziario è il documento con il quale viene analizzata l'evoluzione della situazione aziendale in termini finanziari. Esso si compone di due parti: il budget finanziario in senso stretto ed il budget di tesoreria. Il budget finanziario in senso stretto arriva a definire l'ammontare delle risorse impiegate nell'attività aziendale (Impieghi) e l'ammontare delle risorse generate dalla stessa (Fonti), utilizzando il budget economico, quello degli investimenti e informazioni aggiuntive come le modalità di pagamento o incasso. Esso dovrà determinare pertanto anche le risorse finanziarie che dovranno essere acquisite all'esterno tramite il ricorso al sistema bancario o ad altri finanziatori, quando l'ammontare dell'autofinanziamento aziendale non sarà sufficiente a coprire la crescita degli impieghi. La modalità pratica di redazione di questo documento viene realizzata attraverso la predisposizione di un prospetto Impieghi-Fonti, opportunamente riclassificato, che accoglierà le variazioni previste a livello finanziario delle consistenze patrimoniali dell'azienda nel corso dell'esercizio di budget. Tale prospetto viene redatto utilizzando la stessa tecnica di analisi delle variazioni che viene utilizzato per confrontare i bilanci di due esercizi successivi; in questo caso il

prospetto ha lo scopo di evidenziare le variazioni delle consistenze patrimoniali-finanziarie nel corso dell'esercizio, eliminando però tutte le variazioni a carattere puramente contabile per evidenziare correttamente la quantità di risorse finanziarie originate dalla gestione e quelle impiegate nella stessa. Nel caso della elaborazione del budget annuale tale prospetto ha lo scopo di evidenziare la quantità di risorse finanziarie che verranno impiegate nell'attività aziendale, ed in quale modo e forma verranno rese disponibili (autofinanziamento, prestito bancario, obbligazionari o in qualsiasi altra forma) (36). Il budget di tesoreria o di cassa si propone invece di determinare la situazione della liquidità dell'azienda nel corso dell'esercizio di budget (37). Esso, chiaramente, rende disponibili informazioni molto più specifiche rispetto al budget finanziario in senso stretto, che è destinato a fornire dati generali sulla situazione finanziaria aziendale; il budget di tesoreria definisce infatti l'ammontare delle risorse liquide utilizzabili immediatamente dall'azienda nel corso dell'esercizio del budget, e permette di determinare direttamente il fabbisogno di risorse liquide che l'azienda dovrà necessariamente avere a disposizione nel corso dell'esercizio di budget. Il budget di tesoreria risulta essere quindi una articolazione del budget finanziario, che comprende solo un sottinsieme delle consistenze patrimoniali aziendali, quelle appunto riferibili alle risorse liquide. Il budget di tesoreria tende quindi ad evidenziare quella che sarà l'evoluzione della consistenza delle risorse liquide a disposizione dell'azienda; nulla dirà invece riguardo agli altri parametri finanziari aziendali (crediti v-clienti, debiti v/fornitori, debiti v/banche a medio-lungo termine ecc.). Per quanto ancora scarsamente conosciuto ed utilizzato, soprattutto nelle piccole e medie imprese, il budget di tesoreria diventerà probabilmente il documento di programmazione più importante nel definire le strategie aziendali; la tendenza infatti in atto è quella di valutare come elemento determinante del successo di una impresa l'entità dei flussi di cassa generati dalla gestione ordinaria aziendale, come, del resto, già avviene negli ambienti economici di stampo anglosassone (38). In quegli ambiti economici particolarmente evoluti, infatti, è diffusissima la proprietà azionaria, e le imprese normalmente ricorrono ai finanziamenti partecipativi da parte di investitori privati; pertanto, in quella cultura aziendalistica, viene valutata come fondamentale, la capacità di remunerare gli investitori, più che il livello di utile aziendale, capacità che è legata all'ammontare dei flussi di cassa forniti dall'azienda (39). È chiaro che la dinamica economica ed il risultato economico restano elementi fondamentali nel definire il successo di una azienda; tuttavia, al pari di questo, il saldo annuale dei flussi di cassa diventerà probabilmente un elemento fondamentale di valutazione delle aziende.

4) Il budget patrimoniale è infine quel documento di programmazione che definisce la situazione patrimoniale dell'azienda al termine dell'esercizio di budget. Esso si compone sostanzialmente di uno Stato Patrimoniale assolutamente simile a quello redatto in sede consuntiva al termine di ogni esercizio o periodicamente all'interno di esso. Lo schema normalmente più utilizzato, perché tale da fornire informazioni dettagliate a livello finanziario e di patrimonializzazione è quello finanziario, organizzato cioè in funzione della "durata" dell'elemento patrimoniale (per esempio, le liquidità sono gli elementi patrimoniali attivi di durata più breve, mentre le immobilizzazioni tecniche sono quelle a durata più lunga) (40).

### **Budget tradizionale e zero budget**

Il procedimento di **budget** più **tradizionale** si fonda su una valutazione dei risultati economici, finanziario-patrimoniali e dei flussi di cassa basati sostanzialmente sul passato. Infatti, secondo la metodologia più tradizionale, tutti gli elementi presi come base per la redazione del budget sono determinati sulla base di quanto fatto nell'esercizio o negli esercizi precedenti: i costi relativi ad un determinato centro di costo o area funzionale vengono determinati prendendo lo spunto da quanto realizzato nell'esercizio precedente, dopo aver valutato gli aggiustamenti e le possibili rettifiche che si rendano necessarie (41). La valutazione di questi aggiustamenti verrà elaborata in base a criteri essenzialmente statistici, o basandosi sulla esperienza passata del personale aziendale (cioè dei

responsabili di area interessati). Secondo questa impostazione, pertanto, vengono assunti come “normali” i valori ottenuti nei precedenti esercizi, mentre i cambiamenti sostanziali della situazione aziendale verranno solamente stimati. Pertanto secondo questa impostazione si finisce per assumere come quasi non migliorabili i risultati raggiunti nell'esercizio precedente, richiedendosi solo le rettifiche richieste dai cambiamenti della situazione interna all'azienda e di quella del mercato, dalla strategia e dalle scelte operative fatte dalla direzione aziendale. Il responsabile di funzione avrà quindi un impulso al miglioramento dell'efficienza dell'area di propria competenza che si può definire come solo relativo; il miglior risultato potrà essere vantato non tanto dal responsabile la cui area di competenza è realmente la più efficiente, ma da quel responsabile che migliorerà percentualmente di più l'efficienza della propria area di competenza. Sarà cioè valutato migliore il lavoro di quel responsabile di funzione, per esempio, che farà prevedere nel budget, successivamente raggiungendo quel risultato, di mantenere invariato il livello dei costi fissi della propria area di competenza rispetto ad un altro che preveda di aumentarli da un esercizio al successivo del 5 %; non si terrà in conto del fatto che, magari, il centro di costo di competenza del primo responsabile potrà vantare una efficienza nettamente inferiore a quello relativo al secondo responsabile; in questo caso il lavoro del secondo responsabile dovrebbe essere valutato più positivamente rispetto all'altro, dato che è molto più facile ottenere dei parziali miglioramenti in una situazione di efficienza molto lontana da quella ottimale, piuttosto che mantenere le performances di massima economicità possibile raggiunte dal secondo (42). In effetti, soprattutto nel caso di imprese non perfettamente organizzate dal punto di vista del controllo di gestione e della contabilità industriale, l'equivoco che si è testé illustrato può facilmente avvenire e dare luogo a situazioni difficili da risolvere ed interpretare. Eventualità di questo tipo dovrebbero essere evitate con il massimo scrupolo, perché tali da ingenerare insoddisfazione e disaffezione nel personale e tali da costituire possibili cause di peggioramenti della efficienza ed efficacia dell'azione del personale aziendale: solamente impiantando sistemi di controllo di gestione e di contabilità analitica abbastanza sviluppati questo tipo di rischi del metodo tradizionale di elaborazione del budget possono essere con sicurezza scongiurati. Tale metodologia di budget è comunque relativamente semplice nelle modalità applicative e quindi facile da impiegare nelle realtà aziendali anche non eccessivamente complesse e strutturate.

Per ovviare alle problematiche generate dal metodo tradizionale di budgeting di cui si parla sopra, è stato sviluppato un approccio definito come **zero budget**. Al contrario di quanto avviene con il metodo tradizionale, applicando lo zero budget si deve giustificare e valutare l'opportunità o meno di ogni elemento che, a livello economico, di cash flow e finanziario-patrimoniale, può influire sui risultati complessivi. Per esempio si dovranno giustificare tutti gli elementi di costo che si vengono a generare, e questo a livello generale di azienda ed a livello dei singoli centri di costo.

Il metodo di zero budgeting sarà pertanto molto più rigoroso e preciso dell'altro esaminato. Sarà però, nello stesso tempo, più macchinoso e complesso nella elaborazione. Secondo il metodo dello zero budgeting ogni responsabile di centro di costo dovrà pertanto, in sede di redazione di budget d'esercizio, giustificare ogni elemento negativo di reddito che nella sua area di responsabilità si prevede verrà generato. Ogni responsabile di centro di costo o funzione dovrà pertanto riuscire a padroneggiare, almeno grazie all'ausilio del personale amministrativo di staff, metodologie di analisi e valutazione dei costi che non sempre possono apparire facilmente determinabili. E' chiaro comunque che questo approccio può permettere di valutare in modo molto più penetrante l'effettiva efficienza della gestione, e consente di tenere sotto controllo in modo costante i risultati della singola area funzionale. Ogni responsabile di area o di centro di costo dovrà rendere conto infatti, in sede consuntiva, del livello dei costi generatisi nella sua sfera di competenza; chi effettivamente otterrà l'efficienza ottimale della propria area di competenza vedrà valutato meglio il suo lavoro rispetto a chi invece otterrà magari risultati più vistosi, riducendo ad esempio i costi rispetto all'esercizio precedente, ma resterà ancora lontano dall'obiettivo della efficienza migliore possibile. E' chiaro che un approccio siffatto richiede una compagine aziendale più evoluta rispetto a quella

richiesta dal metodo più tradizionale. Richiederà infatti una maggiore consapevolezza ed autonomia da parte dei responsabili delle aree funzionali o dei centri di costo, nonché una struttura amministrativa aziendale più complessa ed evoluta. Per realizzare uno zero budget efficace, in effetti, sarà sempre necessario conoscere a fondo le caratteristiche della propria azienda e del processo produttivo applicato nella stessa, impiantando pertanto un sistema di contabilità industriale e di controllo di gestione molto accurato (43). La realizzazione di uno zero budget richiederà infine un lavoro molto più lungo e complesso rispetto a quello richiesto da un procedimento più tradizionale. Questo sia perché verrà richiesto un lavoro più elaborato e rigoroso ai singoli responsabili di area o funzione aziendale, sia perché il personale amministrativo di staff dovrà fornire un supporto continuo ai primi (44).

**Giustificare ogni elemento di costo, per esempio, significherà analizzare all'interno di ogni centro di costo tutte le possibili voci che influiscono negativamente sul risultato economico, determinarne il valore ottimale e i possibili scostamenti dallo stesso, stabilire dei criteri per definire l'efficienza raggiunta nel centro di costo e per valutare a consuntivo il risultato che verrà raggiunto.** Per tutte queste motivazioni il procedimento dello zero budget mal si presta all'applicazione nell'ambito di piccole e medie imprese. Queste infatti raramente sono strutturate in modo sufficiente per applicare convenientemente una metodologia di zero budget, raramente hanno disponibilità finanziarie e una organizzazione amministrativa sufficienti per svolgere la mole notevole di lavoro richiesta dalla predisposizione di uno zero budget. Tuttavia sarà sempre possibile applicare contemporaneamente sia la metodologia tradizionale che quella di zero budget. Sarà quindi possibile applicare la metodologia di zero budget in quei centri di costo o per quelle tipologie di costo che risultano essere determinanti nel definire la performance aziendale, mentre nei centri meno importanti o per le categorie di costo meno rilevanti nell'influire sul risultato economico o finanziario, procedere ad una valutazione tradizionale, basata sul livello raggiunto nell'esercizio o negli esercizi precedenti. Inoltre sarà sempre possibile utilizzare il procedimento di zero budget non per ogni esercizio ma piuttosto a scadenze regolari; sarà possibile, per esempio, redarre di norma il budget secondo la metodologia tradizionale, e ogni tre o quattro esercizi effettuare la stessa operazione utilizzando il metodo dello zero budget. In questo modo la grande mole di lavoro richiesta dallo zero budget verrebbe a rendersi necessaria non di continuo ma in modo più sopportabile e diluito nel tempo, mentre verrebbe periodicamente verificato l'effettivo grado di efficienza e la bontà o meno della gestione a livello di azienda in generale ed a livello di ogni centro di costo in particolare.

---

## Note

- 1) È di molto successivo l'inizio del suo impiego su larga scala anche in ambito europeo ed italiano, anche nel caso di aziende di grandi dimensioni; la sua introduzione su larga scala nelle grandi imprese europee ed italiane si può far risalire al secondo dopoguerra, mentre la sua diffusione anche per le PMI è senza dubbio molto più recente. Nel caso italiano la diffusione su larga scala delle metodologie di budget alle PMI si può infatti far risalire alla metà degli anni '80, mentre nel caso di regioni ad industrializzazione recente addirittura essa non si può dire ancora avvenuta.
- 2) In questo modello, infatti, i business dell'azienda vengono distribuiti tra le diverse divisioni in base a diversi criteri; geografico (in base cioè al paese in cui la divisione deve operare), di mercato (tipo di settore economico a cui è destinato il prodotto) o altri. Naturalmente, all'interno della singola divisione, lo schema adottato è quello funzionale.
- 3) Secondo questo modello esisteranno grandi aree di interesse per il gruppo, che devono essere tutte gestite in modo sinergico, per permettere al gruppo di conseguire il massimo risultato; all'interno di ogni **USB (unità strategiche di base)**, caratterizzata da tre parametri fondamentali, e

cioè tecnologia, prodotto e mercato, esisteranno le tradizionali divisioni destinate a coprire una determinata parte del business della USB.

4) Questo risulta essere, comunque, il metodo previsionale ancora più adottato nelle PMI europee e soprattutto italiane, anche dalle più avanzate: nella nostra realtà imprenditoriale una visione più ampia, orientata alla gestione sinergica dei vari business dell'azienda ancora manca in larga parte, risultando essere uno dei limiti maggiori della imprenditoria italiana, per altri aspetti (dinamismo, creatività) senza dubbio all'avanguardia nel campo mondiale.

5) È chiaro che l'aspetto relativo ai risultati economico-finanziari della corporate restano un fattore importantissimo per attribuirle il grado di maggiore o minore successo delle scelte gestionali e strategiche, ma sempre considerandoli come parte integrante del più complessivo interesse del gruppo. Risultati economici e finanziari positivi potrebbero essere giudicati anche negativamente quando realizzati a discapito del superiore interesse del gruppo a vedere rafforzata la sua posizione strategica, sia nei mercati di riferimento sia in ambito anche più vasto di rapporto con la realtà sociale ed istituzionale in cui si opera.

6) Questa visione particolarmente vasta della realtà di riferimento dell'azienda, non più limitata al solo ambito economico, operante a livello di gruppo viene ovviamente ad espandersi anche a livello delle singole corporates, e diventa la regola in base alla quale orientare l'attività dell'impresa in ogni sua componente. In questo modo la programmazione strategica del gruppo, e pertanto anche l'attività di budgeting ad esso sottesa, riuscirà a raggiungere i suoi massimi risultati anche in termini di motivazioni ed obiettivi posti a tutta la compagine aziendale; il suo ruolo si accresce pertanto rispetto alla precedente visione, limitata al solo ambito economico e finanziario, essendo portatore, secondo questa impostazione, di interessi legati anche al più vasto concetto di gestione strategica dell'USB. L'attività di programmazione dovrà pertanto, secondo questa impostazione, permettere di valutare ed ipotizzare l'evoluzione di fattori diversi da quelli economici e finanziari, quali quelli relativi ai rapporti con il personale, con la collettività, con le forze sociali, ecc..

7) È senza dubbio questo uno dei fattori che contribuiscono a impedire lo sviluppo in Italia di molti grandi gruppi, ed uno dei limiti importanti che rendono anche le PMI italiane meno incisive rispetto a quelle di altri paesi nell'approccio con mercati o settori economici difficili.

8) Infatti, in realtà aziendali poco strutturate e con scarsa ripartizione dei compiti e delle responsabilità la redazione di un budget diventa spesso quasi un puro esercizio contabile, che spesso sarà molto diverso rispetto alla evoluzione effettiva della situazione aziendale, spesso legata più a contingenze che ad una visione complessiva e strategica dell'attività dell'impresa.

9) È chiaro comunque che l'attività di programmazione e budgeting può esplicare in pieno il suo ruolo quando tutti questi obiettivi sono congiuntamente considerati nello svolgimento della sua redazione; redigere un budget avendo come punto di riferimento uno solo degli obiettivi fondamentali per cui questa attività si intraprende molto spesso ha come risultato quello di renderla solo un esercizio contabile destinato ad avere nessuna o scarsa utilità sul piano pratico.

10) In questo senso l'attività di budget rappresenta un supporto fondamentale per la direzione aziendale nella programmazione strategica dell'azienda, e nel definire le scelte gestionali che sarà opportuno adottare nell'esercizio di budget.

11) Fondamentale, in questo senso, sarà l'attività di budgeting nel determinare e valutare i risultati che la compagine aziendale ed i singoli operatori dovranno raggiungere, fornendo uno stimolo importantissimo per migliorare le performances del passato.

12) In questo senso il budget sarà quindi un vero e proprio termine di paragone dei risultati aziendali (della compagine aziendale nel suo complesso e del singolo operatore) rispetto a quanto ritenuto ottimale in sede di preventivo.

13) Del resto la tendenza della classe imprenditoriale italiana a gestire il business aziendale solo in base a sensazioni ed all'esperienza passata è profondamente radicata, e, a parere di chi scrive, è uno dei suoi principali limiti.

14) Ormai è difficile anche riconoscere come valide le definizioni fatte nel passato di breve e medio-lungo termine: tradizionalmente, infatti, veniva definito "breve termine" il periodo di un

anno, e medio termine quello compreso tra uno e cinque anni; oramai i tempi si sono di molto ristretti, per cui può definirsi breve termine il periodo di nove mesi-un anno, mentre il concetto di medio termine può essere riferito ad un periodo compreso tra un anno e tre anni.

15) L'attendibilità che il budget potrà raggiungere in questo senso non è infatti legata solo all'esperienza e capacità del personale ed al consulente che si occupano della sua redazione, ma bensì anche e soprattutto al grado di comprensione e accettazione della metodologia gestionale basata sulla responsabilità e sulla programmazione dell'attività di ognuno da parte del corpo imprenditoriale e del personale aziendale.

16) Chiaramente è molto più impegnativo redigere il budget in funzione di questo obiettivo rispetto a quello precedente di prevedere semplicemente l'evoluzione della situazione economico-finanziaria dell'azienda. Occorrerà, in tal senso, una maggiore capacità di analisi delle potenzialità del business e del singolo componente della compagine aziendale, e maggiore impegno anche della classe imprenditoriale per far accettare questo tipo di approccio.

17) Da quanto detto risulta chiaro come l'effettiva utilizzabilità di uno strumento importante come il budget e i risultati che da esso possono discendere dipendono in modo determinante dalla capacità di individuare obiettivi realistici e di impostare l'attività aziendale di conseguenza; anche un approccio troppo pessimistico non può essere considerato valido, perché possibile causa di un peggioramento della condizione aziendale.

18) Nella concezione più moderna di azienda, infatti, il ruolo del personale aziendale, soprattutto ai livelli gerarchici più alti trascende di gran lunga quello di puro e semplice esecutore di ordini; la complessità crescente e il forte contenuto di professionalità sempre più intensamente necessario nello svolgimento di tutte le funzioni aziendali costringono infatti ad attribuire gradi crescenti di autonomia operativa; il risultato dell'azione del singolo componente la compagine aziendale dipende quindi in modo sempre più importante dal grado di accettazione e di coinvolgimento negli obiettivi aziendali e nella loro definizione.

19) È per questo che, spesso nel caso di PMI italiane, l'efficacia del budget come documento che definisce gli obiettivi aziendali viene di molto inficiata dalla scarsa propensione a decentrare ogni parte del potere decisionale e della responsabilità della classe imprenditoriale.

20) È ovvio che la determinazione di un budget da usarsi come termine di paragone su cui confrontare i risultati raggiunti dalla compagine aziendale sarà tanto più utile quanto più legata agli altri obiettivi descritti dell'attività di budgeting. Quanto più coerente con lo scopo di fornire una valida previsione dell'evoluzione della gestione nell'esercizio seguente e con lo scopo di determinare gli obiettivi aziendali a tutti i livelli tanto più l'attività di budgeting consentirà di fornire valide informazioni sulle performances dell'azienda e dei singoli componenti la compagine aziendale, e sarà utilizzabile con profitto per l'impostazione delle scelte gestionali più consapevoli da parte della direzione aziendale.

21) Per quanto questo tipo di approccio consenta comunque di conseguire importanti risultati in termini informativi sul piano della contabilità analitica, è comunque valido e proficuamente utilizzabile anche per comprendere ed analizzare dati di natura diversa, come quelli finanziari e di flussi di cassa.

22) Può essere addirittura improprio, dal punto di vista metodologico, parlare di attività di budgeting quando essa non sia orientata a permettere di soddisfare coerentemente tutti i tre gli obiettivi in precedenza illustrati. È chiaro comunque che, in ogni caso, i risultati più importanti e positivi che lo svolgimento dell'attività di budgeting consente di conseguire si potranno effettivamente realizzare solo ed esclusivamente cercando di soddisfare coerentemente tutti e tre gli obiettivi.

23) È chiaro infatti che l'utilizzo delle tecniche di budgeting fornirà i risultati migliori solo quando questo tipo di attività sarà organizzata sistematicamente, e impostata e seguita in modo continuativo e con orizzonti temporali più ampi del singolo esercizio.

24) Si rimanda, a questo proposito a quanto si diceva precedentemente riguardo alla necessità che il personale aziendale, almeno ai livelli medio-alti, sia reso partecipe del processo di elaborazione del

budget e che gli vengano forniti gli strumenti anche decisionali per influire sullo stesso e per compiere autonomamente le scelte gestionali necessarie per rispettare il budget formulato. 25) In realtà, come si diceva in precedenza, secondo concezioni aziendalistiche più avanzate non solo informazioni di carattere squisitamente economico e finanziario sono importanti per determinare il grado di successo delle scelte gestionali. Secondo questo tipo di impostazione, quindi, anche altre tipologie di considerazioni (relative, per esempio, al rapporto con la manodopera, le parti sociali ecc.) dovranno essere parte integrante dell'attività di programmazione aziendale, ed il budget dovrà descrivere anche l'evoluzione della gestione aziendale anche sotto quei profili, non determinabili numericamente..

26) Secondo la scienza statistica questo è, in effetti, un metodo sicuramente indicato per ridurre i margini di errore nel caso di stime complesse come quelle relative al budget aziendale.

27) Di solito la scomposizione in sottoperiodi più adottata è quella mensile.

28) Del resto, anche dal punto fiscale e civile è consentito, almeno alle imprese gestite in forma di società di capitali o cooperativa, di stabilire l'inizio e la fine dell'esercizio in date non coincidenti con il periodo 1 gennaio-31 dicembre.

29) Difficilmente, comunque, può essere conveniente ricorrere alla scomposizione in periodi più brevi di quelli mensili, anche e soprattutto perché questo richiederebbe uno sforzo notevole della compagine aziendale per la messa a disposizione di una massa informativa rilevante, con un impegno molto accentuato del personale di staff.

30) In altre parole si può dire che le imprese di grandi dimensioni possono utilizzare più convenientemente budgets più analitici e caratterizzati da periodi di analisi brevi perché il costo di questa maggiore complessità di analisi viene ripartito su di un fatturato molto più grande realizzando forti economie di scala in questa funzione.

31) Molto stimolante ed utile per la direzione aziendale sarà la possibilità di disporre di informazioni sempre aggiornate riguardanti le previsioni e la programmazione dell'attività aziendale per un periodo abbastanza lungo come può essere quello annuale. Anche per il personale di staff può essere più stimolante svolgere una attività continua di programmazione e di controllo ed affinamento nell'utilizzo di queste tecniche rispetto a quella più episodica che è legata alla redazione del budget all'inizio dell'anno ed alle sue verifiche periodiche.

32) Del resto il budget flessibile è molto più macchinoso e difficile da impiegare praticamente di uno fisso, sia per il molto minore grado di stimolo che esso può essere per la compagine aziendale, sia per la molto maggiore complessità nel suo utilizzo soprattutto allo scopo di consentire un controllo efficace delle performances aziendali.

33) Non esiste comunque un unico tipo di impostazione e di criterio valutativo delle performances aziendali sotto il profilo economico; secondo l'ottica dominante nella maggior parte delle imprese europee ed italiane è l'utile netto prodotto dall'azienda l'aggregato fondamentale nel definire il grado di successo della gestione aziendale. Secondo altre impostazioni culturali, per esempio quella dominante nel mondo economico giapponese, è la quota di mercato dell'impresa, o meglio, la crescita della quota di mercato l'elemento principale che può influenzare il giudizio di successo o meno delle scelte gestionali.

34) Per approfondire queste tematiche, che non formano oggetto del presente lavoro, si rimanda ai testi specialistici, indicati nella appendice bibliografica.

35) Il budget degli investimenti è quindi una parte cruciale del lavoro di elaborazione di un budget aziendale; la sua redazione influisce in modo determinante nella definizione sia del budget economico (gli investimenti fanno variare la capacità produttiva dell'impresa e generano costi aggiuntivi) che di quello finanziario e di tesoreria (investire comporta l'insorgere di fabbisogni finanziari di entità notevole).

36) Si rinvia, su queste tematiche, che non formano oggetto del presente lavoro, ai testi elencati nella appendice bibliografica che trattano di questi argomenti.

37) Come si diceva in precedenza, il budget di tesoreria è un documento di particolare interesse per definire il grado di efficacia delle scelte gestionali dell'azienda; esso permette di analizzare e

comprendere a fondo la capacità dell'impresa di generare flussi di cassa elevati, e quindi di gestire e compensare nella maniera migliore sia i finanziamenti acquisiti all'esterno sia il capitale di rischio.

38) È sulla base dell'entità dei flussi di cassa generati, infatti, che l'azienda può compensare il capitale di rischio, può rimborsare, remunerandolo convenientemente, il capitale prestato da finanziatori esterni, può consentire di effettuare nuovi investimenti con ritmo di maggiore o minore frequenza.

39) In realtà, se considerata l'intera durata della vita di una azienda, è chiaro che l'ammontare dei flussi di cassa complessivi realizzati sarà di importo pari all'utile netto totale; se si considera però l'ottica dell'investitore speculativo, l'attrattività di una azienda sarà portata solo dalla sua capacità nel breve termine di rimborsare il capitale di rischio e remunerarlo convenientemente, capacità che è determinata sostanzialmente dall'ammontare dei flussi di cassa.

40) Si esaminino, a questo proposito, le pubblicazioni indicate nella appendice bibliografica.

41) Per realizzare questo tipo di valutazioni relative alla evoluzione futura degli elementi di costo e ricavo, di entrate e uscite, basata sulla esperienza passata, molto utilizzati sono metodi di natura statistica, che verranno illustrati nel secondo capitolo.

42) Comunque, anche in realtà caratterizzate da un approccio di budget e di controllo dei risultati tradizionale vengono utilizzati alcuni indici che definiscono il grado di efficienza delle varie aree funzionali; tuttavia questi indici non possono di norma consentire di determinare questo grado in maniera certa e precisa, quando mancano termini di paragone diversi (per esempio relativi a realtà aziendali diverse o a reparti anche della stessa azienda diversi).

43) Naturalmente, in ogni caso, i risultati, in termini di analiticità delle previsioni e valutazioni fatte in sede di budgeting, e di precisione ed attendibilità dello stesso budget sono senza dubbio superiori rispetto a quelli del metodo più tradizionale. Quindi l'azienda, nel momento di scegliere se adottare un metodo di zero budgeting o meno dovrà valutare se le sue dimensioni e la complessità dei problemi da analizzare sono tali da permettere di generare economie di scala sufficienti per compensare i maggiori costi che il metodo di zero budgeting renderà necessari.

44) Come si diceva precedentemente, infatti, la redazione di uno zero budgeting, anche della parte relativa solo ad una singola area aziendale, richiede competenze culturali in campo contabile e amministrativo non indifferenti; sarà quindi sempre indispensabile che il personale amministrativo che si occupa della redazione del budget fornisca un supporto continuo a tutti i livelli.