

**Appunti per il  
controllo di gestione  
nelle PMI**

**INDICE**

<b>INTRODUZIONE</b> .....	<b>3</b>
<b>CAPITOLO I ASPETTI TEORICI E METODOLOGICI DEL BUDGET ANNUALE</b> .....	<b>4</b>
<b>I.1: IL BUDGET ANNUALE</b> .....	<b>4</b>
<b>I.2: OBIETTIVI DEL BUDGET E DELLA PIANIFICAZIONE</b> .....	<b>6</b>
<b>CAPITOLO II IL BUDGET ECONOMICO</b> .....	<b>13</b>
<b>II.2: I BUDGET SETTORIALI</b> .....	<b>14</b>
<b>II.3: LE FASI DI ELABORAZIONE DEL BUDGET ECONOMICO</b> .....	<b>17</b>
<b>II.3.1: IL BUDGET DELLE VENDITE</b> .....	<b>19</b>
<b>II.3.1.1: REDAZIONE DEL BUDGET DELLE VENDITE: L'ANALISI DELLE</b> <b>VENDITE DEL PASSATO.</b> .....	<b>22</b>
<b>II.3.1.2: LA SECONDA FASE DELLA REDAZIONE DEL BUDGET DELLE</b> <b>VENDITE: LA PREVISIONE DEL FATTURATO</b> .....	<b>26</b>
<b>II.3.1.3: LA TERZA FASE DELLA REDAZIONE DEL BUDGET DELLE VENDITE:</b> <b>LA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI E LA PROGRAMMAZIONE DELLA POLITICA</b> <b>DELLE VENDITE.</b> .....	<b>32</b>
<b>II.3.2: IL BUDGET DELL'AREA PRODUZIONE.</b> .....	<b>35</b>
<b>II.3.3 IL BUDGET DEL FABBISOGNO DI PRODUZIONE E DEGLI INVESTIMENTI ..</b>	<b>37</b>
<b>II.3.4: BUDGET DEL FABBISOGNO DI MATERIE E DEGLI APPROVVIGIONAMENTI</b>	<b>40</b>
<b>II.3.5: IL BUDGET DEI COSTI VARIABILI DI PRODUZIONE E DELLA MANODOPERA</b>	<b>42</b>
<b>II.3.6 IL BUDGET DEI COSTI FISSI DI PRODUZIONE</b> .....	<b>43</b>
<b>II.3.7: IL BUDGET DEL SETTORE COMMERCIALE</b> .....	<b>45</b>
<b>II.3.8: IL BUDGET DEL SETTORE AMMINISTRATIVO</b> .....	<b>46</b>
<b>II.3.9: IL BUDGET DEL RISULTATO DI GESTIONE</b> .....	<b>49</b>
<b>CAPITOLO III IL BUDGET FINANZIARIO E QUELLO PATRIMONIALE</b> .....	<b>50</b>
<b>III.1: IL BUDGET FINANZIARIO</b> .....	<b>50</b>
<b>III.2: IL BUDGET DEI FLUSSI DI CASSA O DI TESORERIA</b> .....	<b>53</b>
<b>III.3: IL BUDGET DELLE ENTRATE DI CASSA</b> .....	<b>55</b>
<b>III.4: IL BUDGET DELLE USCITE DI CASSA PER SPESE CORRENTI</b> .....	<b>58</b>
<b>III.5: IL BUDGET DELLE USCITE PER INVESTIMENTI E DEI FINANZIAMENTI</b> .....	<b>59</b>
<b>III.6: IL BUDGET DELLE LIQUIDAZIONI IVA</b> .....	<b>60</b>
<b>III.7: IL BUDGET DEI SALDI MENSILI E DELLA SITUAZIONE DI TESORERIA</b> .....	<b>61</b>
<b>III.2: IL BUDGET DELLE FONTI E DEGLI IMPIEGHI</b> .....	<b>62</b>
<b>III.3: IL BUDGET PATRIMONIALE E DEGLI INDICI DI BILANCIO</b> .....	<b>64</b>
<b>CAPITOLO IV LE VERIFICHE PERIODICHE E L'ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI</b> .....	<b>65</b>
<b>IV.1: LE VERIFICHE PERIODICHE</b> .....	<b>65</b>
<b>IV.2: TECNICHE DI ANALISI DI BILANCIO</b> .....	<b>67</b>
<b>IV.3: L'ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI</b> .....	<b>71</b>

## **INTRODUZIONE**

La realtà dell'ambito economico nel quale si muovono le imprese italiane, anche le PMI, è ormai sempre più difficile ed impegnativo.

Le strategie ed il modo di operare sembra, infatti, sempre più inadeguato rispetto agli stimoli ed ai vincoli che le imprese di tutto il mondo si trovano di fronte. Anche le PMI italiane, che per molto tempo hanno basato il loro successo più sulla capacità inventiva e di adattamento della classe imprenditoriale e della forza lavoro, si trovano ormai a dover fronteggiare sfide fino ad oggi sconosciute, almeno per la maggior parte di esse, che rendono sempre più evidenti le carenze della vecchia maniera di impostare l'attività gestionale e strategica.

La situazione economica attuale è ormai sempre più caratterizzata, tra le altre, dalle seguenti problematiche:

- 1) globalizzazione dei mercati;
- 2) crescita della concorrenzialità in ogni mercato;
- 3) crescita dei vincoli per l'operatività delle imprese.

Conseguenza di questa situazione è che la competizione in tutti i settori economici si è fatta estremamente dura, sia sul piano interno che su quello internazionale, e richiede una sempre maggiore attenzione alla crescita dell'efficienza<sup>1</sup> ed efficacia<sup>2</sup> dell'azione aziendale, nonché richiede una sempre più consapevole ed oculata programmazione della sua attività. Ogni imprenditore deve essere, infatti, sempre più attento alla situazione concorrenziale nel suo mercato di riferimento, cercando di individuare i segnali in esso latenti, per riuscire ad individuarli in anticipo rispetto agli altri ed a programmare le sue scelte future in modo rigoroso e lungimirante.

Oggi si rendono necessarie anche per le PMI attività di razionalizzazione ed organizzazione della gestione anche di ogni giorno: diventa sempre più necessario organizzare i reparti produttivi, commerciali, amministrativi,

---

<sup>1</sup> Aumento dell'efficienza che significa, sostanzialmente, diminuire i costi gestionali e l'utilizzo di risorse produttive a parità di prodotto realizzato e venduto.

<sup>2</sup> Questo risultato può essere conseguito aumentando, per esempio, le potenzialità produttive, la flessibilità operativa dell'azienda, accorciando i tempi di reazione rispetto a cambiamenti del mercati o i tempi di sviluppo e commercializzazione di nuovi prodotti.

per aumentarne l'efficienza e l'efficacia, tenere sotto controllo continuamente i mercati, sia per ciò che concerne i clienti dell'azienda sia per ciò che concerne i concorrenti, effettivi o potenziali, e soprattutto programmare in modo oculato l'attività dell'azienda. È infatti sempre più necessario che la direzione aziendale riesca a progettare il business di riferimento con orizzonti temporali più ampi di quelli tradizionalmente considerati. Rispetto al passato, a quanto fatto ancora pochi anni fa, la classe imprenditoriale e dirigenziale deve necessariamente cercare di raggiungere un vero e proprio salto di qualità, soprattutto culturale, indispensabile per fronteggiare una situazione economica sempre più difficile e concorrenziale.

In questo senso risulta essere pertanto fondamentale, anche per le PMI italiane, riuscire ad impadronirsi, ed utilizzare proficuamente, delle tecniche di redazione di budgets di breve ed anche medio periodo; ed è proprio in questo senso che chi scrive intende operare attraverso il presente lavoro.

## **Capitolo I Aspetti teorici e metodologici del budget annuale**

### ***I.1: Il 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.

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.

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.

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

Gli obiettivi principali che ogni procedimento di budgeting o di programmazione sono:

- 1) Previsione del risultato economico, i flussi di cassa e l'evoluzione finanziario-patrimoniale dell'impresa nel breve o medio-lungo termine <sup>3</sup>;
- 2) 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;
- 3) Fornire la base per un sistema di controllo di gestione e per la valutazione dei risultati delle singole aree aziendali.

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

---

<sup>3</sup> 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.

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<sup>4</sup>. 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<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> 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.

<sup>5</sup> Ormai è difficile anche riconoscere come valide le defizioni fatte nel passato di breve e medio-lungo termine: tradizionalmente, infatti, veniva definito "breve termine" il periodo di

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<sup>6</sup>. 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

---

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.

<sup>6</sup> 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.

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 <sup>7</sup>.

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

---

<sup>7</sup> Chiaramente è molto più impegnativo redarre 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.

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<sup>8</sup>. 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<sup>9</sup>. 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.

---

<sup>8</sup> 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.

<sup>9</sup> 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.

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 <sup>10</sup>.

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 <sup>11</sup>.

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

---

<sup>10</sup> 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.

<sup>11</sup> 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.

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 <sup>12</sup>. 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 <sup>13</sup>. 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

---

<sup>12</sup> 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.

<sup>13</sup> 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.

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.

## **Capitolo II Il budget economico**

### **II.1: Il budget economico**

Il budget economico si pone l'obiettivo di definire il risultato economico dell'esercizio dell'azienda nel suo complesso, e delle singole aree funzionali al suo interno. In effetti non solo la determinazione del reddito d'esercizio risulta essere un obiettivo fondamentale del budget economico ma risulta esserlo anche la determinazione della efficienza ed efficacia dell'azione delle singole aree funzionali. Proprio in virtù di queste esigenze il budget economico è altrettanto importante per il funzionamento e l'organizzazione di un sistema di contabilità industriale e di controllo di gestione. Per questo motivo il suo impiego nell'ambito della vita delle aziende è stesso propedeutico alla introduzione all'interno di tecniche gestionali e direzionali più elaborate e complesse di quelle tradizionalmente impiegate, soprattutto nel caso delle PMI. L'introduzione di tecniche di budget, in effetti, svolge spesso il ruolo di impostare una realtà aziendale dove le scelte e gli interventi operativi vengano maturati con un'ottica di largo respiro ed analiticamente organizzata, al contrario del modo più classico di gestire le aziende, fondato più che altro sulle capacità e doti personali dei singoli operatori. In questo senso redarre il budget e poi utilizzarlo concretamente per migliorare la gestione aziendale costituisce una importantissima palestra per abituarsi a pensare alla vita aziendale come una realtà da organizzare e tenere sotto controllo continuamente, per ottimizzare i risultati. Il punto di partenza per iniziare ad utilizzare in azienda tecniche di programmazione è quello relativo alla redazione del budget economico; è infatti il tipo di elaborazione più vicina

alla mentalità ed esperienza pratica degli imprenditori e del personale aziendale, mentre altri tipi di documenti,, come il budget di tesoreria o l'analisi del cash flow, risultano ancora oggi essere compresi a con difficoltà, anche se di indubbia utilità e destinati ad accrescere nel futuro il loro ruolo nel determinare le scelte aziendali.

L'elaborazione del budget economico è senza dubbio un procedimento abbastanza complesso, sia per la grande quantità di fasi da sviluppare per realizzarlo sia per il grande numero di documenti da produrre. La quantità di informazioni necessarie per l'elaborazione del budget economico è in effetti molto rilevante, e richiede un processo di elaborazione abbastanza articolato.

Nel presente capitolo quindi si cercherà di analizzare e chiarire tutte le fasi e tutte le metodologie di elaborazione del budget economico, cercando peraltro di fornire le basi metodologiche per realizzare praticamente il budget economico di una azienda, almeno di dimensioni medio-piccole. Nel quinto capitolo verrà inoltre presentato un esempio pratico completo della formazione di un budget economico e di tesoreria di una azienda, cosa che permetterà di comprendere appieno la procedura da seguire nella loro redazione.

## ***II.2: I budget settoriali***

Come si diceva nel capitolo precedente il budget economico normalmente non risulta essere un documento unico, ma bensì risulta essere formato da più documenti che si integrano a vicenda, arrivando a definire il complesso dell'andamento economico dell'attività aziendale. Ogni grande area funzionale, come quella amministrativa, o quella commerciale, arriverà a definire un suo proprio budget, ma anche i responsabili del singolo centro di costo dovrebbero partecipare allo sviluppo di un proprio budget di area ed essere chiamati a rispondere per l'effettivo rispetto dello stesso o meno.

I budgets settoriali che normalmente compongono il budget economico sono i seguenti:

- budget delle vendite e dei ricavi;
- budget della produzione;
- budget degli acquisti di materie e dei costi variabili di produzione;

## APPUNTI PER IL CONTROLLO DI GESTIONE NELLE PMI

- budget della manodopera;
- budget dei costi industriali generali;
- budget dei costi del settore commerciale;
- budget dei costi del settore amministrativo.

Quando poi all'interno dell'azienda vengano ad esistere funzioni diverse da quelle prospettate normalmente anche queste avranno un proprio budget, specificamente diviso da quello delle altre: per esempio, imprese in cui è presente una funzione di progettazione importante, potrà essere definito un budget della specifica area di progettazione. L'opportunità di procedere ad una scelta di questo tipo coinciderà sostanzialmente con il tipo di organigramma aziendale; l'elemento determinante è infatti quello relativo alla presenza di un responsabile di area, che faccia capo alla direzione aziendale o meno. Quando, per esempio, l'area progettazione sarà alle dipendenze dell'area di produzione non sarà opportuno per l'azienda procedere alla definizione un vero e proprio budget dell'attività specifica di progettazione. La convenienza o meno ad articolare la gestione aziendale con riferimento a determinate sue aree funzionali, quindi, dipenderà in modo molto accentuato anche dall'importanza che le stesse potranno vantare nell'ambito della strategia complessiva; è ovvio che funzioni di scarsa importanza per la strategia aziendale non determineranno la convenienza ad articolarne eccessivamente la struttura organizzativa, né ad applicarvi procedimenti di budget specifici. Sarà conveniente per l'azienda, in questi casi, far dipendere quella funzione aziendale da altre di maggiore importanza, sia in termini di struttura organizzativa che di applicazione di procedimenti di budget.

Il budget delle vendite e dei ricavi è il documento che definisce l'andamento nel corso dell'esercizio del fatturato aziendale. E' sicuramente il momento fondamentale, da cui dipende l'attendibilità di tutto il procedimento di redazione del budget aziendale; tutti i passi successivi, infatti verranno fortemente influenzati dal tipo di previsioni di vendita effettuate.

In primo luogo il livello di fatturato influisce in modo importante nel determinare il livello di tutti i costi variabili, come i consumi di materie prime o la manodopera, nonché il livello di capacità produttiva richiesta, e pertanto gli investimenti che si dovranno realizzare; infine influisce in

modo importantissimo nel definire il risultato sia del budget economico che di quello finanziario, di tesoreria e patrimoniale. Per questo motivo sono stati sviluppati molti metodi per la previsione del livello di fatturato che verrà realizzato nell'esercizio successivo; sono metodi di tipo statistico, basati sulla esperienza passata, nonché metodi di analisi più empirici e affidati alla sensibilità degli operatori che si occupano di redigere il budget. Ovviamente i risultati migliori si otterranno combinando opportunamente le due tipologie di metodi, nella maniera che verrà analizzata in seguito.

Sul budget del fatturato, integrato con una previsione dell'andamento delle rimanenze di prodotti finiti, si basa il budget della produzione, che definisce il fabbisogno di prodotti che l'impresa dovrà realizzare nel corso dell'esercizio di budget.

Nel caso in cui questo fabbisogno sia superiore rispetto alla capacità produttiva di cui l'impresa può disporre saranno richiesti ulteriori investimenti o cambiamenti della politica commerciale dell'azienda.

Sul budget di produzione e su quello delle rimanenze di materie si baserà poi il budget degli approvvigionamenti<sup>14</sup> e dei costi variabili di produzione, nonché quello della manodopera<sup>15</sup>. L'ammontare dei costi variabili di produzione, infatti, viene sostanzialmente determinato dal livello di produzione che verrà raggiunto; per esempio, la quantità di materie prime da consumare per la produzione sarà determinato secondo una relazione perfettamente lineare dalla quantità di prodotto da realizzare.

Sul budget di produzione o su quello del fatturato si baseranno poi i budgets dei costi delle aree funzionali; quello dei costi generali industriali, del settore commerciale e di quello amministrativo. I budgets delle aree amministrativa e commerciale verranno a loro volta scomposti in budget dei costi variabili e dei costi fissi. Tutti i costi variabili, anche quelli relativi

---

<sup>14</sup> Il budget degli approvvigionamenti permette di evidenziare la quantità di materie prime che dovrà essere acquistata per svolgere l'attività produttiva programmata.

<sup>15</sup> Questi due documenti esprimeranno rispettivamente la valutazione dell'ammontare dei costi variabili di produzione che si prevede verranno generati, e del costo della manodopera, del personale impiegato concretamente, cioè, nella attività di produzione (escluso quindi il personale tecnico e quello avente funzioni di organizzazione e controllo della produzione, oltre che il personale delle aree amministrativa e commerciale.

alla funzione amministrativa o commerciale dell'azienda, sono infatti determinati secondo relazioni abbastanza precise dall'ammontare di produzione o fatturato, in certi casi <sup>16</sup>, mentre anche i costi fissi, che, per definizione non variano in relazione all'ammontare di produzione e di fatturato realizzato, sono in parte influenzati dallo stesso <sup>17</sup>.

Generalmente considerati come facenti parte del budget del settore amministrativo sono poi particolari documenti, come il budget dei proventi e oneri finanziari, o quello del fabbisogno di finanziamenti (è raro infatti, soprattutto nel caso di PMI, che la funzione finanziaria venga considerata a parte, mentre normalmente esse viene considerata come facente parte della più vasta funzione amministrativa). Questi documenti esprimono il primo l'ammontare dei proventi ed oneri finanziari che verranno generati, in relazione alle scelte che sul piano finanziario l'azienda intenderà porre in atto nell'esercizio di budget ed il secondo la modalità che l'azienda seguirà nell'approvvigionarsi del capitale finanziario necessario alla sua gestione o quella di impiegare il capitale eccedente rispetto alle sue necessità.

### ***II.3: Le fasi di elaborazione del budget economico***

La redazione del budget economico può essere scomposta in una serie di fasi distinte tra loro. Tuttavia, nella prassi operativa, può risultare molto spesso artificioso distinguere specificamente tra l'una e l'altra; infatti la caratteristica più importante della metodologia di sviluppo del budget economico è che si basa essenzialmente su un procedimento di feedback. In ogni momento del procedimento, infatti, può essere necessario cambiare alcune delle ipotesi fatte nelle fasi precedenti, per adattarle alle differenti problematiche riscontrate. Se, per esempio, ci si trovasse nella fase di redazione del budget del settore amministrativo, e si calcoli che l'ammontare dei costi per oneri finanziari, legati, per esempio, a prestiti contratti per aumentare la capacità produttiva dell'impresa, siano eccessivi, ci si troverà nella necessità di tornare alla fase della

---

<sup>16</sup> Per esempio le provvigioni degli agenti e rappresentanti vengono ad essere perfettamente proporzionali rispetto al fatturato (non alla produzione realizzata) perché contrattualmente legate al livello di vendite realizzate nelle zone di rispettiva competenza.

<sup>17</sup> Infatti è ovvio che, il livello dei costi fissi che si generano in un'azienda che fattura per esempio 2 miliardi è necessariamente molto diverso da una che ne fattura invece 20; in termini teorici si dice infatti che i costi fissi variano "a salti"; essi variano cioè in relazione a variazioni molto grandi del fatturato o produzione realizzati.

redazione del budget delle vendite, per prevedere ad esempio di mettere in atto una politica commerciale diversa da quella precedentemente prospettata (aumentando, per esempio, i prezzi di vendita); questo costringerà praticamente a riscrivere interamente tutto il budget.

Questa metodologia di redazione del budget a feedback è utile anche per un'altra ragione, vale a dire perché consente di favorire lo scambio di informazioni tra i responsabili delle singole funzioni aziendali e dei singoli centri di costo e lo staff preposto all'effettiva redazione del documento di programmazione. Infatti è sempre necessario che alla elaborazione del budget partecipino attivamente almeno i responsabili di funzione aziendale, contribuendo a determinare le ipotesi e gli obiettivi posti per l'esercizio oggetto del budget; e questo sia per realizzare un documento che abbia la massima efficacia come stimolo per tutta la compagine aziendale e per consentire quindi di ottenere previsioni attendibili <sup>18</sup>.

Le fasi in cui si può scomporre il procedimento di budgeting sono sostanzialmente le seguenti:

- 1) redazione del budget delle vendite e dei ricavi;
- 2) redazione del budget di produzione, degli approvvigionamenti, dei costi variabili di produzione e della manodopera, nonché degli investimenti;
- 3) redazione del budget dei costi generali o fissi di produzione;
- 4) redazione dei budgets dei costi delle altre aree funzionali aziendali.

Come si diceva anche in precedenza, tutto il procedimento di redazione del budget economico deve necessariamente partire con una analisi e previsione il più possibile accurata delle vendite e della produzione che verranno realizzati nell'esercizio successivo.

In una fase successiva si dovrà analizzare le conseguenze sul piano produttivo, a livello di costi e di fabbisogni di produzione, dei piani di vendita calcolati in precedenza, con la conseguenza di valutare anche la opportunità o meno di procedere a nuovi investimenti. Di seguito si potrà definire quindi il livello dei costi generali (o fissi) di produzione in base alle

---

<sup>18</sup> Inoltre si ricorda che i responsabili di funzione saranno i personaggi deputati alla verifica ed al controllo dei risultati che verranno conseguiti; è pertanto fondamentale che essi siano particolarmente interessati e consapevoli dell'importanza del ruolo che dovranno esercitare.

previsioni dei fabbisogni di produzione e degli investimenti che dovranno essere realizzati.

Infine si passerà alla redazione dei budgets dei costi relativi al settore commerciale ed a quello amministrativo, ovviamente composti a loro volta dai budgets dei costi variabili e dei costi fissi <sup>19</sup>. Questa fase dovrà essere intimamente connessa con la redazione del budget finanziario; infatti il livello degli oneri finanziari è fortemente collegato con il fabbisogno di risorse liquide che potrà evidenziarsi solo in quella sede, ed in relazione alle forme in cui si prevede di coprire tale fabbisogno. Questa fase è una parte molto importante del procedimento di budgeting: è infatti possibile che i risultati di questa possano influire nel determinare la necessità di cambiamenti anche radicali nei programmi in precedenza formulati.

Nel prosieguo del presente capitolo verranno pertanto analizzate le fasi di redazione del budget economico ed i singoli budgets settoriali.

### **II.3.1: Il budget delle vendite**

Il budget delle vendite e del fatturato è il punto di partenza per ogni procedimento di redazione di budget. In effetti esso è determinante per definire anche tutti gli altri aspetti della gestione: in primo luogo la capacità produttiva, poi i consumi di materie e di tutti gli altri costi variabili, compresa la manodopera. In definitiva esso è determinante nel definire il risultato economico d'esercizio, nonché il risultato della gestione per ciò che concerne l'andamento dei flussi di cassa e della situazione finanziaria. Pertanto la redazione del budget delle vendite e del fatturato è il punto più importante di tutto il procedimento di budgeting: ipotesi errate del fatturato sono la causa più importante di previsioni economiche e finanziarie inaffidabili che può verificarsi.

La redazione del budget delle vendite e del fatturato è un procedimento abbastanza complesso, che richiede competenze variegate, e una serie di fasi ben precise. In effetti la redazione del budget delle vendite richiede sia conoscenze approfondite di tipo statistico e matematico, sia una conoscenza approfondita dei mercati e della situazione economico-finanziaria degli stessi. Infine l'evoluzione e le

---

<sup>19</sup> Inoltre faranno parte di solito, come si diceva precedentemente, del budget amministrativo anche il budget dei proventi e oneri finanziari e quello connesso degli approvvigionamenti di finanziamenti.

previsioni delle vendite comportano un importante nesso con la pianificazione strategica: pertanto una determinazione di una analisi di vendita e di obiettivi di vendita comportano importantissime conseguenze e problematiche anche sul piano delle scelte strategiche dell'impresa. Infatti la determinazione del livello delle vendite che potrà essere raggiunto nell'esercizio seguente è fondamentale per impostare i progetti di largo respiro concernenti lo sviluppo aziendale anche nel medio termine, inteso come crescita della quota di mercato dell'impresa, come crescita della struttura produttiva o commerciale aziendale, ecc..

La redazione del budget delle vendite e del fatturato è quindi fondamentale nel definire almeno tre tipi di importanti capisaldi per la gestione aziendale:

- in primo luogo determinando l'ammontare delle vendite che l'impresa dovrebbe essere in grado di ottenere nell'esercizio seguente, consentendo di impostare scelte gestionali corrette <sup>20</sup>, in campo produttivo, finanziario, amministrativo;

- in secondo luogo permettendo di definire degli obiettivi di vendita, permettendo cioè di stabilire quanto ogni singolo venditore o singolo mercato dovrà consentire di vendere nell'esercizio di budget per vedere soddisfatte le aspettative aziendali, anche di carattere strategico <sup>21</sup>;

- in terzo luogo, infine, permettendo di arrivare a definire le politiche di prezzo e di mercato più opportune per raggiungere, e superare, se possibile, le previsioni e gli obiettivi di vendita formulati, nonché gli obiettivi di risultato economico prefissati. Compatibilmente con questi obiettivi sarà possibile infatti stabilire politiche di prezzo tali da massimizzare l'utile dell'azienda; se le vendite dell'azienda esaminata si prevedono superiori alla potenzialità produttiva massima che si potrà rendere disponibile si potrà per esempio aumentare il prezzo dei prodotti, in maniera tale da massimizzare i ricavi pur diminuendo le quantità di prodotto vendute. Viceversa se la potenzialità produttiva sarà esuberante rispetto a quanto si prevede di poter vendere sarà conveniente in

---

<sup>20</sup> Le scelte gestionali di cui si parla sono quelle relative, ad esempio, alla assunzione di un numero di operai sufficiente per la quantità di produzione da realizzare, alla impostazione di una sana politica degli approvvigionamenti di materie prime o di risorse finanziarie.

<sup>21</sup> La definizione di un budget delle vendite corretto risulta essere fondamentale per gestire nel modo migliore il personale di vendita delle aziende. La determinazione di obiettivi impegnativi ma raggiungibili rappresentano uno stimolo importantissimo per il personale aziendale impegnato nel ruolo molto delicato di riuscire a promuovere le vendite in modo efficace.

generale, per massimizzare l'utile aziendale, abbassare il prezzo di vendita per aumentare i volumi produttivi.

Pertanto l'attività di redazione del budget delle vendite potrà essere distinta in tre momenti diversi, essenzialmente coincidenti con i tre tipi di significati fondamentali sopra indicati:

- 1) analisi delle prospettive di vendita, cioè dell'evoluzione e dei trend delle vendite aziendali con riferimento ai valori ed importi registrati nel passato;
- 2) proiezione delle vendite del passato nell'esercizio di budget e previsione delle vendite, anche in relazione agli obiettivi e alle strategie aziendali;
- 3) definizione degli obiettivi di vendita e programmazione della politica delle vendite, cioè impostazione delle variabili di marketing fondamentali, in modo tale da permettere il raggiungimento degli obiettivi di vendita posti..

Queste fasi sono citate nell'ordine logico con cui devono essere svolte. Nella effettiva redazione di un budget delle vendite queste fasi verranno svolte sempre con un continuo feedback, per cui esse potranno attuarsi contemporaneamente, o in ordine diverso da quello indicato. In ognuna delle fasi verranno infatti continuamente messi in discussione anche i presupposti ed i risultati delle altre; l'obiettivo finale sarà quello di arrivare a definire un budget delle vendite che soddisferà sia le esigenze conoscitive che i significati più propriamente inerenti alla programmazione dell'attività aziendale.

E' importante che le fasi di redazione del budget delle vendite testé indicate vengano svolte in particolare con la partecipazione del personale addetto alle vendite ed al settore commerciale dell'impresa <sup>22</sup>. Quand'anche, infatti, la effettiva redazione del budget sia svolta da consulenti esterni o dal personale amministrativo aziendale specializzato in questo tipo di funzioni, è fondamentale che le informazioni necessarie per procedervi siano sviluppate con l'ausilio delle persone con maggiore esperienza del mercato di riferimento e quindi in grado di analizzarne la concreta situazione in modo più penetrante. Il personale di vendita sarà in

---

<sup>22</sup> Si richiama, in questo senso, quanto detto precedentemente riguardo alla importanza della partecipazione del personale di vendita all'attività di redazione del budget.

grado di fornire informazioni precise riguardo la propria zona di competenza, cosa che sarebbe impossibile sia per il personale amministrativo aziendale che per i consulenti esterni; inoltre tale partecipazione attiva del personale di vendita gli fornirà stimoli più forti e stringenti per il rispetto dei programmi formulati.

Nel prosieguo del presente capitolo verranno quindi analizzate le singole fasi componenti il procedimento di redazione del budget delle vendite e del fatturato, secondo quanto indicato di seguito:

- 1) analisi dell'andamento delle vendite passate;
- 2) previsione delle vendite per l'esercizio di budget;
- 3) definizione degli obiettivi e delle strategie aziendali.

### **II.3.1.1: Redazione del budget delle vendite: l'analisi delle vendite del passato.**

La analisi delle prospettive di vendita, come si diceva in precedenza, è il primo passo da compiere nella redazione di un budget delle vendite e del fatturato. La analisi delle vendite è sicuramente un procedimento molto complesso, che è la stessa base di ogni programma aziendale: il livello delle vendite è infatti l'elemento determinante nel definire i principali parametri aziendali, quali la struttura dei costi ed il livello del prezzo dei prodotti.

La analisi delle vendite fa riferimento a due tipi di procedimenti, aventi natura totalmente diversa:

- 1) il procedimento (o meglio l'insieme dei procedimenti) di tipo statistico;
- 2) il procedimento fondato sulla conoscenza e valutazione empirica del mercato.

1) Attraverso il primo tipo di metodo è possibile analizzare il trend di sviluppo delle vendite nel corso del tempo, per arrivare come risultato ad individuare il livello presunto delle vendite nell'esercizio successivo. Il risultato che ci si propone di ottenere non prende in considerazione, almeno in una prima approssimazione, eventuali effetti derivanti da cambiamenti nella politica delle vendite attuata dall'azienda. In prima

approssimazione, infatti, l'analisi statistica si limiterà ad interpretare ed elaborare i dati delle vendite registrate nel passato, per riuscire ad individuare l'evoluzione delle stesse che si potrà avere nell'esercizio seguente. E questo per molti motivi: innanzi tutto, in sede di prima applicazione di questa metodologia, è molto difficile stimare le conseguenze di eventuali cambiamenti nella strategia aziendale sul livello delle vendite; inoltre spesso le informazioni necessarie non sono disponibili, o sono troppo approssimative per essere valide per consentire di stimare le conseguenze delle decisioni aziendali sul livello di fatturato.

Nel caso infatti in cui lo staff aziendale abbia una conoscenza approssimativa del trend passato, o sia inesistente, come nel caso di nuove aziende, non sarà facilmente valutabile il peso delle diverse componenti della strategia aziendale nel definire il livello delle vendite.

In contesti aziendali meglio organizzati e in cui vengono rese disponibili informazioni dettagliate riguardo le vendite del passato, l'analisi statistica si porrà comunque l'obiettivo anche di poter permettere di stimare l'effetto delle scelte di politica commerciale dell'azienda sulle sue vendite <sup>23</sup>.

Da quanto precedentemente accennato risulta chiaro che metodi di tipo statistico richiedono una quantità di dati concernenti le vendite abbastanza completi ed esaurienti; l'applicazione di questa metodologia richiederà quindi una cultura aziendale aperta al controllo di gestione, ed in cui venga utilizzato correntemente un approccio di controllo statistico delle vendite abbastanza sviluppato. Del resto ormai tutte le aziende hanno a disposizione software gestionale in cui l'aspetto del controllo delle vendite e delle sue componenti statistiche è abbastanza curato. Pertanto anche nelle piccole imprese l'applicazione di metodi di analisi statistica delle vendite dovrebbe essere oggi molto più semplice rispetto al passato.

Tale metodologia statistica si rifà essenzialmente a criteri di analisi della regressione, delle medie mobili e dell'analisi grafica; a parere di chi scrive è applicabile in maniera vantaggiosa anche la metodologia di analisi tecnica dei mercati finanziari, pur essendo una tematica tradizionalmente non annoverata come facente parte della teoria aziendalistica.

---

<sup>23</sup> Quindi, nella situazione descritta, l'analisi statistica si porrà l'obiettivo di determinare il trend delle vendite dell'azienda ipotizzando la costanza della sua politica commerciale, e in seconda approssimazione anche l'effetto che sul primo avrà una possibile modificazione delle stesse. L'obiettivo finale sarà, ovviamente, quello di permettere di determinare con sufficiente grado di precisione l'effettivo andamento delle vendite che potrà verificarsi.

2) Per quanto riguarda poi la metodologia di analisi delle vendite basata sulla conoscenza del mercato essa si rifà al solito procedimento di feedback tra i responsabili delle singole aree e direzione aziendale; la conoscenza che i venditori e la direzione aziendale potranno vantare del mercato di riferimento saranno in questo caso gli unici elementi su cui tutto il lavoro di budgeting sarà basato. In questo caso pertanto il procedimento di analisi delle prospettive di vendita sarà basato sulla conoscenza molto accentuata della clientela della zona di competenza che i venditori possono vantare; quindi essi procederanno alla individuazione della quantità di vendite che potranno essere realizzate nella loro zona. Il ruolo del personale amministrativo aziendale incaricato di redigere il budget, o del consulente esterno, sarà quello di fungere da *trait-d'union* tra personale di vendita e direzione aziendale. In effetti la direzione aziendale porrà gli obiettivi che si dovranno realizzare, ed il personale di vendita indicherà quello che effettivamente essi prevedono di poter effettivamente fare. Il personale incaricato di redarre il budget avrà in questo caso il ruolo di facilitare lo scambio di informazioni tra direzione aziendale e personale di vendita, realizzando poi la necessaria sintesi degli stessi.

### **II.3.9: Il metodo di analisi dei trends basato sulla conoscenza del mercato**

Il metodo di analisi delle vendite e del fatturato basato sulla conoscenza del mercato è quello senza dubbio più semplice da utilizzare ed alla portata di ogni azienda. Il suo utilizzo ideale dovrebbe comunque avvenire congiuntamente con i metodi statistici di analisi, sopra illustrati, per riuscire ad ottenere dei risultati veramente affidabili.

Il motivo per cui è utilizzato diffusamente è la sua semplicità, che ne consente l'uso anche in assenza di personale aziendale esperto nelle analisi statistiche e di budgeting. Esso richiede, tuttavia, per essere applicato efficacemente, alcune cautele ed attenzioni senza l'uso delle quali è spesso facile che il risultato raggiunto sia inaffidabile <sup>24</sup>.

Iniziamo pertanto illustrandone brevemente i fondamenti: esso si svolge attraverso un feedback continuo tra direzione aziendale e personale

---

<sup>24</sup> Infatti è chiaro che quando ci si affida interamente alla competenza ed esperienza di alcune persone, come in questo caso, il risultato di ogni analisi possa essere fortemente viziato da errori di valutazione, meno evidenti quando ci si affida invece a tecniche di tipo statistico.

di vendita, normalmente rappresentato da capi area. Lo staff direttivo aziendale dovrà pertanto, d'accordo con il capo area o venditore, interpretare l'andamento delle vendite e del fatturato di competenza del singolo componente della funzione commerciale dell'azienda, per stabilire la quota di vendite che potrà essere realizzata nell'anno successivo nella sua area di competenza.

Il procedimento deve essere sviluppato come un ciclo nel senso che deve avvenire un flusso di informazioni reciproco tra staff direttivo aziendale e capo area, in modo tale da ottenere una valutazione il più possibile vicina alla situazione reale. Si deve evitare cioè che, da un parte il venditore cerchi di stimare le potenzialità della sua area in modo troppo prudentiale, e che, d'altro canto, la direzione aziendale le valuti invece secondo obiettivi irraggiungibili, che porteranno senza dubbio a errori strategici e alla demotivazione del venditore <sup>25</sup>.

Sulla base delle informazioni concernenti i singoli venditori o capi area sarà poi possibile aggregare i dati in modo da ottenere una valutazione complessiva e il più possibile coerente e veritiera delle potenzialità delle aree geografiche e dei prodotti realizzati dall'azienda.

Questo metodo di valutazione dovrà consentire di procedere alla formulazione di ipotesi e previsioni per le vendite dell'anno seguente.

Le previsioni così raggiunte dovranno essere coerenti anche con quanto la direzione aziendale pone come obiettivo per l'anno seguente. E' necessario sempre, quindi, per analizzare i risultati così definiti, molto buon senso da parte del redattore del budget e della direzione aziendale, per evitare il verificarsi di incongruenze fonte sicura di successivi errori strategici. E' per questo motivo che lo studio delle vendite aziendali fondate sulla conoscenza del mercato può facilmente indurre a errori di interpretazione ed a previsioni erranee per l'anno seguente; è per questo che tale metodo di analisi dovrebbe essere sempre usato con cautela, ed i suoi risultati dovrebbero sempre essere verificati tramite l'uso delle metodologie matematico-statistiche..

Questo metodo è particolarmente semplice; si svolge solamente in due fasi, quella di raccolta delle informazioni, risultante dalla interrelazione tra staff direttivo aziendale e personale di vendita, e di aggregazione delle stesse, che richiederà un impegno senza dubbio non

---

<sup>25</sup> In questo caso assumerà pertanto una importanza fondamentale proprio la dinamica sociale tra direzione aziendale e singoli venditori, situazione in cui gli aspetti psicologici possono avere una importanza estrema.

molto rilevante anche nelle piccole e medie imprese, grazie anche all'uso degli elaboratori elettronici. Inoltre esso non richiede nessun tipo di preparazione specifica, del personale amministrativo o della direzione aziendale, di tipo matematico o anche gestionale, per cui è culturalmente alla portata di ogni impresa, per quanto piccola e poco strutturata. Non si deve credere tuttavia che questo metodo di analisi del mercato sia sempre attuato; anzi molto spesso, nelle piccole imprese accade che nemmeno questo tipo valutazioni di mercato sia attuato, per cui le previsioni di vendite successive e l'intera gestione è affidata esclusivamente alla evoluzione secondo orizzonti temporali molto brevi, alla improvvisazione più completa <sup>26</sup>.

Per utilizzare efficacemente il metodo di analisi delle vendite fondato sulla conoscenza del mercato si deve però evitare di cadere in eccessi opposti; non si deve partire come criterio di valutazione da obiettivi imposti dalla direzione aziendale, che, spesso, saranno non coerenti con le potenzialità delle aree di mercato o dei venditori, né consentire al venditore di determinare lui da solo le potenzialità di vendita della sua area, ma sarà necessario un forte interscambio di informazioni in entrambi i sensi.

### **II.3.1.2: La seconda fase della redazione del budget delle vendite: la previsione del fatturato**

Le analisi del mercato e delle vendite aziendali, svolte secondo le metodologie sopra illustrate, si limitano a fornire le informazioni ed i dati in base ai quali sarà possibile effettuare la previsione di quello che sarà il fatturato dell'azienda nell'anno seguente. Le informazioni rese disponibili saranno informazioni di carattere prettamente statistico (individuazione delle tendenze e curve di trend) ma anche più pratico ed operativo, come la stima delle potenzialità delle aree di mercato e dei venditori (ottenuta in base ai metodi basati sulla conoscenza del mercato). Tutte queste informazioni saranno utili per procedere alla determinazione della stima delle vendite aziendali nell'anno oggetto del budget.

---

<sup>26</sup> In queste situazioni accade che le decisioni di gestione ma anche quelle strategiche siano interamente determinate dalla quantità di ordini acquisiti in portafoglio, con orizzonti temporali di qualche mese. La politica delle assunzioni, degli investimenti, le scelte commerciali dell'azienda sono pertanto interamente affidate alla contingenza del momento.

Ovviamente è diverso il caso in cui l'analisi delle vendite del passato e di conseguenza anche la previsione delle vendite future non si avvalgano delle metodologie statistiche citate in precedenza, ma si avvalgano solo della conoscenza del mercato che la direzione aziendale ed il personale di vendita possono vantare. In questo caso saranno seguiti gli stessi step logici che verranno di seguito illustrati, senza però approfondire le analisi tramite l'utilizzo delle metodologie matematiche e statistiche indicate.

Questa stima, comunque, sarà normalmente effettuata utilizzando metodologie statistiche e seguendo determinati passi logici, in modo tale da raggiungere progressivamente il grado di precisione ed affidabilità delle previsioni richiesto.

Il procedimento di previsione dovrebbe pertanto svilupparsi secondo i seguenti steps:

- 1) in primo luogo si effettuerà una stima approssimativa considerando il semplice andamento del fatturato <sup>27</sup>;
- 2) in secondo luogo si potrà procedere invece a stime più puntuali, utilizzando i dati concernenti le quantità vendute ed i prezzi di vendita <sup>28</sup>;
- 3) in terzo luogo si dovrà valutare gli effetti che variazioni nelle politiche commerciali provocheranno;
- 4) infine si dovrà procedere alla verifica e confronto dei risultati ottenuti.

1) La stima effettuata solo considerando il fatturato in termini monetari, senza considerare né l'effetto sulle vendite aziendali della politica di prezzo praticata, né l'effetto di eventuali cambiamenti rispetto al passato delle strategie aziendali, non consente di arrivare alla determinazione di risultati particolarmente attendibili. Per questo motivo, normalmente, la stima del fatturato in termini esclusivamente monetari, (effettuato considerando le analisi statistiche dei valori di fatturato degli anni precedenti precedentemente realizzati) relativo agli anni passati, viene preso in considerazione solo in una prima analisi, per effettuare una prima approssimazione dei risultati che potranno essere raggiunti nelle

---

<sup>27</sup> Si effettuerà cioè la stima del valore del fatturato calcolato in termini monetari, senza considerare l'andamento dei prezzi che si prevede per l'esercizio seguente, né le possibili influenze che potranno avere variazioni nelle strategie aziendali rispetto al passato.

<sup>28</sup> Anche in questo caso la stima sarà di solito effettuata senza considerare effetti di eventuali cambiamenti nelle strategie aziendali sulle vendite.

fasi successive, e per avere pertanto maggiori elementi di conferma a questi ultimi.

2) La modalità metodologicamente più corretta prevede pertanto che la vera e propria previsione del fatturato che l'azienda realizzerà deve essere svolta con riferimento ai prezzi di vendita ed alle quantità che conseguentemente si prevede di poter vendere.

La previsione delle quantità vendute dovrà pertanto sempre partire dalla considerazione delle politiche commerciali della propria azienda e della concorrenza.

A tale scopo dovrà essere redatto il cosiddetto Budget dei prezzi di vendita, che servirà sia per le analisi concernenti l'andamento delle vendite (valutate in termini di quantità fisiche di prodotto venduto) sia per effettuare poi il calcolo del fatturato previsto. Chiaramente anche il budget dei prezzi di vendita sarà articolato secondo gli stessi periodi del budget delle vendite: se, cioè, il budget annuale e conseguentemente anche il budget delle vendite sono articolati su periodi mensili, anche il budget dei prezzi dovrà esserlo.

La previsione delle quantità vendute, in una prima fase, sarà sviluppata a partire dalla determinazione della quantità che "interpola" la curva dei trend in precedenza sviluppata. Sulla base di questa quantità annua sarà possibile poi determinare l'andamento stagionale e ciclico all'interno dell'anno come proiezione delle curve di breve periodo e stagionale.

Sulle modalità pratiche di realizzazione di questa previsione si rimanda alla seconda parte del libro, in cui verrà sviluppato praticamente il budget di una azienda.

Dopo che si è pertanto proceduto alla previsione delle quantità dei prodotti che saranno vendute, sarà pertanto elementare calcolare il fatturato previsto nell'esercizio di budget come prodotto dei due valori e cioè:

$$\text{Fatturato previsto} = \text{Vendite previste} * \text{Prezzi di vendita}$$

Il budget delle quantità vendute è indispensabile anche per permettere di determinare il fabbisogno di produzione che l'azienda si troverà a dover soddisfare nell'esercizio di budget, e quindi influenzerà in

modo molto marcato le strategie di investimento e approvvigionamento dell'azienda.

Normalmente avviene che le previsioni delle vendite e del fatturato che verranno realizzati nell'esercizio di budget non sono interamente in linea con gli obiettivi aziendali posti dalla direzione; in situazione siffatte si dovrà prendere in considerazione la opportunità di effettuare cambiamenti nella strategia commerciale e di prezzo dell'azienda. Si procederà pertanto ad una nuova redazione del budget dei prezzi di vendita, e conseguentemente anche del budget delle vendite (valutate in quantità fisiche) e pertanto del fatturato.

E' importante sottolineare che normalmente sarà necessario reiterare più volte tutto il procedimento di previsione delle vendite, prima di poter arrivare al vero e proprio budget delle vendite e del fatturato che soddisfi anche i diversi obiettivi che la direzione aziendale potrà imporre, ed sia anche in relazione alle modifiche ed agli aggiustamenti che potranno essere apportati alla politica commerciale aziendale rispetto al passato.

La previsione dell'effetto che le politiche commerciali dell'azienda avranno sulle quantità che saranno vendute sarà realizzata stimando la cosiddetta "elasticità" delle vendite realizzate rispetto al prezzo del prodotto della azienda esaminata, o ad altri parametri di marketing.

L'elasticità è il concetto che definisce il grado di influenza che variazioni del prezzo di vendita, o cambiamenti nelle altre variabili di marketing impostate dall'azienda (comunicazione, distribuzione, ecc.), hanno sulle quantità vendute. Questo procedimento sarà applicabile più facilmente nel caso che si ipotizzino cambiamenti del prezzo, in quanto questi saranno stimabili in termini numerici, mentre cambiamenti nella politica commerciale diversi saranno più ardui da ridurre in termini numerici e quindi oggettivi.

Le vendite di un prodotto saranno pertanto tanto più elastiche rispetto al prezzo quanto, all'aumento o diminuzione di quest'ultimo, corrisponde un loro cambiamento in senso contrario più marcato.

Le vendite di un prodotto rispetto al prezzo saranno pertanto non elastiche quando, al variare del prezzo del prodotto, le quantità vendute restano grosso modo invariate.

E' chiaro che, normalmente, sarà possibile stimare l'elasticità delle vendite di un prodotto rispetto al prezzo, solo per intervalli limitati a quelli vicini alle condizioni commerciali praticate nel mercato. Se si immagina di

raddoppiare, ad esempio, il prezzo del prodotto della propria azienda, sarà ben difficile stabilire in casi normali il livello delle vendite che potranno essere realizzate; sarà possibile dire che quasi con certezza avverrà un calo sensibile delle vendite, ma nulla più.

La stima del grado di elasticità delle vendite rispetto al prezzo è effettuabile in modo solamente indiretto; essa richiederà la considerazione di quanto accaduto in occasione dei precedenti aumenti o diminuzioni del prezzo dello stesso prodotto o di prodotti corrispondenti anche della concorrenza; essa richiederà il confronto con i prezzi dei prodotti, anche non completamente omogenei, appartenenti allo stesso segmento di mercato di quello realizzato dalla nostra azienda di riferimento; essa infine si potrà avvalere anche di analisi effettuate in segmenti di mercato vicini o aventi comportamenti comparabili con quello di riferimento della nostra analisi.

Sarà opportuno, per realizzare queste valutazioni, avvalersi degli schemi e dei grafici di posizionamento strategico del prodotto. E' certo comunque che la stima del grado di elasticità delle vendite rispetto al prezzo di un prodotto è una delle fasi più complesse e difficili di tutto il procedimento di previsione delle vendite, che richiederà pertanto una buona conoscenza del mercato e molto buon senso da parte dell'analista.

3) Da quanto sopra illustrato, in una prima fase verranno delineate previsioni di massima, utilizzando, per l'analisi dei dati del passato e la previsione delle evoluzioni successive, solo il fatturato, calcolato in termini monetari, senza considerare gli effetti di cambiamenti nella politica commerciale o nelle strategie aziendali. Nella fase successiva verranno presi in esame anche gli effetti che i prezzi del prodotto e le scelte commerciali che l'azienda farà porteranno in termini di quantità vendute e di fatturato realizzato.

Infine verranno presi anche in considerazione gli effetti che deriveranno dai cambiamenti nelle strategie aziendali. Queste scelte saranno relative al posizionamento strategico del prodotto nel mercato, nella possibilità di entrare in nuovi mercati <sup>29</sup>, nella possibilità di sviluppare nuovi prodotti, ecc.

---

<sup>29</sup> In questo caso la locuzione "nuovi mercati" sta ad indicare nuove aree geografiche in cui esplicitare la propria attività, oppure un nuovo segmento di mercato da aggredire (attribuendo usi innovativi al proprio prodotto),.

Queste variabili dovranno pertanto essere opportunamente valutate dalla direzione aziendale, e, anche in base alle analisi statistiche effettuate in precedenza dei dati rilevati nel passato, e si dovrà pertanto pervenire ad una stima dei loro effetti sulle quantità di prodotti che saranno vendute e sul fatturato che verrà realizzato.

Anche in questo caso le stime degli effetti dei cambiamenti nelle variabili strategiche aziendali sulle vendite e sul fatturato sarà fatta attraverso lo studio dell'elasticità di questi rispetto alle prime.

In questo caso sarà ancora più difficile determinare il livello di elasticità rispetto alle variabili strategiche; anzi, spesso non sarà possibile neanche approssimativamente stimarla, dato che molte di quelle variabili non sono neanche esprimibili in termini numerici (a differenza del prezzo di vendita dei prodotti). Per stimare questi effetti, pertanto, spesso sarà necessario affidarsi solo ed esclusivamente al buon senso di chi si occupa della redazione del budget e della direzione aziendale.

Anche in questo caso potrà avvenire che le previsioni a cui si pervenga dopo aver considerato anche l'evoluzione delle variabili strategiche non siano in linea con le aspettative ed obiettivi aziendali.

Anche in questo caso sarà necessario che la direzione aziendale analizzi la possibilità di apportare altri cambiamenti alle strategie complessive che intenderà porre in atto, per riuscire a permettere di raggiungere risultati più vicini alle aspettative; in caso contrario l'unica alternativa sarà quella di arrivare ad un ridimensionamento degli obiettivi posti.

Si procederà pertanto, anche in questo caso, ad una nuova redazione del budget dei prezzi di vendita, e conseguentemente anche del budget delle vendite (valutate in quantità fisiche) e pertanto del fatturato.

4) La conclusione del processo di previsione delle vendite e del fatturato verrà raggiunto quando i metodi di analisi statistica e quello basato sulla conoscenza del mercato porteranno a risultati sostanzialmente coincidenti, e lo stesso avverrà per le analisi realizzate partendo da suddivisioni geografiche del mercato o basate sui prodotti.

Il risultato, cioè, deve essere lo stesso, in termini di quantità vendute e di fatturato, sia che si utilizzino metodi statistici, sia che ci si affidi alla conoscenza del mercato; dovranno infine essere uguali le previsioni sviluppate con riferimento alla suddivisione geografica del mercato, con

riferimento alle vendite di ogni prodotto e con riferimento alle vendite realizzate da ogni singolo componente del personale di vendita.

### **II.3.1.3: La terza fase della redazione del budget delle vendite: la definizione degli obiettivi e la programmazione della politica delle vendite.**

Per procedere alla redazione del budget delle vendite e del fatturato è necessario, per consentire di pervenire alla previsione delle stesse che sia in armonia con le strategie aziendali, determinare gli obiettivi che l'impresa si prefigge di raggiungere e delle modalità di perseguirle.

Come si diceva precedentemente, infatti, la pura e semplice attività di previsione può permettere di determinare i trend in atto, e individuare l'andamento delle vendite nell'esercizio di budget in assenza di cambiamenti nella modalità di approccio al mercato dell'azienda e di cambiamenti nelle strategie attuate. Tuttavia è ovvio che ogni impresa avrà a disposizione la possibilità di influire sulla evoluzione delle sue vendite, in base ad una pluralità di mezzi: politiche promozionali, cambiamenti nel prezzo dei prodotti, aumento degli investimenti commerciali dell'azienda potranno infatti modificare in modo determinante l'andamento delle vendite nell'esercizio seguente.

All'attività di previsione delle vendite dovrà infatti essere sempre sottesa una valutazione critica da parte della direzione aziendale dei risultati raggiunti; è indispensabile infatti valutare se l'andamento previsto delle vendite si adatta a quelli che sono i piani dell'impresa, anche e soprattutto nel medio e lungo termine. In particolare si dovrà valutare se l'andamento delle vendite sarà compatibile con la capacità produttiva a disposizione dell'impresa, se si renderanno necessari investimenti per raggiungere i risultati previsti o, al contrario, gli investimenti già progettati potranno essere convenientemente sfruttati, se l'equilibrio finanziario a breve ed a medio termine sarà rispettato, se l'andamento dei flussi di cassa potrà essere positivo o meno. In base a tutte queste considerazioni la direzione aziendale potrà stabilire quali obiettivi dovranno essere posti e in quale maniera si dovrà cercare di raggiungerli.

L'attività di definizione degli obiettivi è senza dubbio fondamentale per assicurare un clima di stimolo ed incentivo per il settore commerciale dell'azienda, e non solo.

## APPUNTI PER IL CONTROLLO DI GESTIONE NELLE PMI

La definizione di obiettivi dovrebbe essere infatti applicata non solo alla predisposizione delle attività del settore commerciale dell'azienda, ma anche a quella di ogni settore dell'azienda. Dovranno infatti essere determinati obiettivi inerenti anche l'attività di produzione (per esempio in termini costo industriale di produzione o altri parametri), ed infine anche l'attività amministrativa (concernente per esempio la riduzione dei costi fissi amministrativi, la riduzione degli errori di fatturazione o altro) ed ogni altra attività svolta all'interno dell'azienda.

La definizione degli obiettivi dovrà seguire due criteri generali: in primo luogo determinare obiettivi che stimolano l'impegno del singolo dipendente, magari rafforzandolo attraverso politiche di incentivi adeguati; in secondo luogo determinare obiettivi comunque raggiungibili.

Per quanto riguarda il primo punto si può dire che gli obiettivi dovranno essere sicuramente vicini al massimo in relazione alle possibilità del singolo venditore o capo area; per quanto riguarda il secondo punto si può dire invece che, comunque, gli obiettivi dovranno restare sempre un po' al di sotto del massimo possibile, in modo tale che vengano percepiti come raggiungibili e possano essere effettivamente raggiunti. Determinare obiettivi superiori al massimo possibile non potrà infatti fare a meno di deteriorare il clima aziendale, e di demotivare il personale all'effettivo raggiungimento degli stessi. Determinare obiettivi avrà effetto maggiore quanto maggiore sarà l'autonomia, e conseguentemente il grado di responsabilità, accordata ai capi area o ai singoli venditori. E' chiaro infatti che determinare obiettivi di vendita in un ambito aziendale non strutturato avrà una forza di stimolo meno importante, non esistendo ambiti di responsabilità precisi e possibilità di prendere decisioni che possano migliorare i risultati.

Conseguentemente alla definizione di obiettivi di vendita che siano compatibili con i piani aziendali, sarà necessario definire la modalità pratica attraverso cui si potranno raggiungere; si tratterà cioè di definire la politica delle vendite (oltre alle strategie aziendali di più largo respiro) che verrà messa in atto nell'esercizio di budget. Questa sarà determinata attraverso le seguenti variabili di marketing:

- 1) dal prezzo;
- 2) dalla comunicazione;

3) dalla distribuzione.

1) L'azienda potrà determinare come variare il prezzo per consentire il raggiungimento degli obiettivi prefissi, come programmare la politica di comunicazione dell'azienda, ed in quali sedi e forme distribuire il prodotto. Questo tipo di aggiustamenti renderanno il procedimento di budgeting ancora più complesso; lo staff aziendale dovrà infatti stimare il grado di influenza che avrà ogni tipo di intervento modificativo della politica commerciale attuata nel passato.

Come si diceva nel paragrafo precedente per stimare l'influenza del prezzo sulle vendite si può procedere analizzando la cosiddetta "elasticità" delle vendite rispetto al prezzo, ed analogamente sarà possibile fare per le altre variabili di marketing considerate. E' chiaro tuttavia che un simile procedimento richiederà un buon grado di esperienza e di buon senso da parte dell'analista che si occupa di redigere il budget.

2) La comunicazione è l'insieme delle azioni messe in atto dall'azienda per conservare ed accrescere il livello di sua notorietà, della notorietà del suo prodotto o delle marche da essa gestite, e per aumentare l'apprezzamento della clientela verso la sua attività.

Queste azioni possono essere relative alla pubblicità effettuata dall'azienda attraverso i vari mezzi di comunicazione, relative ad azioni di promozione delle vendite (sconti, concorsi a premio, vendite promozionali, ecc.) ed infine relative ad azioni di pubbliche relazioni svolte a livello di opinione pubblica, di istituzioni sociali o pubblica amministrazione<sup>30</sup>.

Il tipo di comunicazione e l'intensità della stessa influiscono fortemente sul livello delle vendite aziendali nel breve e nel medio periodo. Pertanto la comunicazione dell'azienda influisce fortemente anche sulla definizione del budget delle vendite e del fatturato, oltre che nel determinare il livello dei costi commerciali e sulla loro tipologia (e quindi nel determinare il budget dell'area commerciale dell'azienda).

3) La distribuzione è l'attività attraverso cui il prodotto oggetto dell'attività dell'azienda viene reso disponibile per l'acquisto. In questo specifico campo le scelte aziendali saranno relative al tipo di canale

---

<sup>30</sup> Per la disamina ed analisi delle problematiche relative al marketing ed alla comunicazione aziendale si rinvia ai testi indicati nell'appendice bibliografica, non essendo oggetto del presente lavoro.

utilizzato, alle dimensioni e tipologia di operatori utilizzati nell'ambito del canale prescelto, ecc.. Per quanto riguarda il primo punto l'impresa dovrà stabilire in quale maniera e attraverso quale tipo di operatori il prodotto dovrà essere reso disponibile alla clientela <sup>31</sup>; per ciò che concerne il secondo punto, invece, si dovrà stabilire la dimensione e l'assortimento della tipologia di punto vendita prescelta per il prodotto aziendale <sup>32</sup>.

Quando sarà stata stabilita la politica commerciale che l'azienda seguirà nell'esercizio di budget sarà pertanto possibile aggiustare la previsione delle vendite e del fatturato precedentemente formulata. È ovvio sottolineare che questa attività di definizione della previsione delle vendite dell'azienda sarà stabilita con l'apporto determinante del personale appartenente all'area marketing; solo attraverso la loro esperienza e conoscenza del mercato potrà stimarsi in modo appropriato l'effetto che eventuali cambiamenti nella strategia di marketing aziendale provocheranno.

Questo procedimento iterativo, a feedback, tra le diverse fasi logiche di elaborazione del budget annuale, normalmente verrà ripetuto anche più volte, finché non sarà raggiunto il risultato accettato come definitivo.

### **II.3.2: Il budget dell'area produzione.**

La seconda fase di elaborazione del budget annuale coincide con la redazione budget della produzione, degli approvvigionamenti, dei costi variabili di produzione, manodopera e investimenti.

In questa fase le informazioni sviluppate attraverso la redazione del budget delle vendite potranno essere utilizzate per definire lo svolgimento dell'attività di produzione.

Le analisi sviluppate in questa fase saranno probabilmente meno complesse dal punto di vista matematico e statistico, rispetto a quanto

---

<sup>31</sup> Si dovrà cioè stabilire se il prodotto dovrà essere venduto direttamente dall'azienda attraverso la sua rete commerciale, oppure se dovrà essere indirizzato verso la grande distribuzione organizzata, verso grossisti specializzati (e, quindi, solo indirettamente venduta al pubblico) oppure verso i dettaglianti o catene di dettaglianti.

<sup>32</sup> Si dovrà cioè stabilire se indirizzare il prodotto verso punti vendita di dimensioni maggiori o minori, caratterizzati da un assortimento generalista o specializzato sulla categoria di prodotto oggetto dell'attività della nostra azienda, o addirittura se procedere alla creazione di punti di vendita appositi, in franchising o di proprietà della stessa azienda. Per la più approfondita analisi di queste problematiche si rinvia alla lettura dei testi indicati nell'appendice bibliografica.

detto a proposito del budget delle vendite e del fatturato. Tuttavia, esse saranno senza dubbio più complesse riguardo alla conoscenza delle problematiche aziendali con esse correlate, in particolare quelle riguardanti il concetto di costi fissi e variabili. La distinzione di queste due tipologie di costo è infatti fondamentale per permettere la corretta comprensione della dinamica aziendale di effettuazione del processo produttivo, nonché per facilitare la comprensione delle problematiche connesse allo svolgimento dell'attività aziendale.

Per questo saranno necessarie nozioni abbastanza complete riguardanti lo schema di riclassificazione del conto economico marginalistico, che si basa interamente sulla distinzione dei costi tra fissi e variabili, che è sostanzialmente alla base dello schema di budget utilizzato in questa sede <sup>33</sup>.

Nella seconda fase del procedimento di elaborazione del budget annuale verranno sostanzialmente analizzate le problematiche produttive connesse alla realizzazione del fatturato previsto nella fase precedente di definizione del budget del fatturato. Verranno pertanto in questa sede determinati i costi variabili inerenti lo svolgimento dell'attività produttiva, nonché verranno definite le problematiche inerenti la capacità produttiva dell'impresa.

Questa fase di elaborazione del budget annuale viene realizzata sostanzialmente nell'ambito del settore produttivo dell'azienda; per questo motivo esso dovrà essere redatto sempre tramite la collaborazione tra responsabile o responsabili dei diversi reparti produttivi e personale di staff della direzione aziendale. Valgono in questo caso tutte le considerazioni effettuate a proposito del budget delle vendite e del fatturato. Anche nell'ambito del settore produttivo, infatti, dovrà sempre attuarsi una puntuale definizione degli obiettivi che l'area produzione dovrà raggiungere (in relazione all'efficienza di produzione, alla sua efficacia, al miglioramento delle stesse). Anche in questa seconda fase si dovrà avere l'accortezza di determinare obiettivi che possano essere raggiunti, pur essendo sufficientemente elevati da spronare in primo luogo i responsabili del singolo reparto. Sarà poi necessario che i responsabili di reparto siano effettivamente chiamati a rispondere dei risultati che a

---

<sup>33</sup> Il modello marginalistico di riclassificazione è, infatti, quello che senza dubbio si adatta meglio per l'uso nell'ambito di sistemi complessi di controllo di gestione, dei costi e previsionali. Si rinvia, per una completa disamina su queste tematiche, ai testi indicati nell'appendice bibliografica.

consuntivo potranno essere individuati, e dovrà essere loro affidato un certo grado di autonomia per permettere loro di influire effettivamente sugli stessi.

Il procedimento di redazione del budget, in questa fase, poggia sui seguenti punti:

in primo luogo, a partire dal budget delle vendite (in quantità fisiche), si calcherà il fabbisogno di produzione, cioè la quantità totale di prodotti che dovranno essere realizzati durante l'esercizio di budget.

Da questa base, poi, conoscendo la quantità standard di materie incorporate nel singolo tipo di prodotti e la manodopera necessaria per realizzarlo, si potrà derivare il budget del fabbisogno di materie e di forza lavoro.

Conoscendo quindi i programmi di approvvigionamento delle materie si potrà derivare il budget dei costi variabili di produzione, della manodopera.

Conoscendo quindi il fabbisogno di prodotti, sarà possibile effettuare il confronto con la capacità produttiva a disposizione dell'azienda e procedere alla programmazione degli investimenti eventualmente necessari.

### **II.3.3 Il budget del fabbisogno di produzione e degli investimenti**

Il budget delle vendite, in quantità fisiche di prodotto, è un aggregato che non esprime la effettiva dimensione del processo produttivo che dovrà essere attuato nell'esercizio di budget.

Infatti all'ammontare delle vendite dovrà essere sommato l'eventuale aumento delle quantità di prodotti finiti tenuti in magazzino, e viceversa sottratta l'eventuale diminuzione<sup>34</sup>. Infatti se si ipotizza che le rimanenze di prodotti finiti aumentino in un determinato periodo di tempo, discende che in quello stesso periodo dovrà essere realizzata una quantità maggiore

---

<sup>34</sup> Questi aggregati dovranno essere stimati esclusivamente sulla base dell'esperienza aziendale, e sull'analisi dei materiali o prodotti tenuti in magazzino per stabilirne la possibilità ed i tempi di smaltimento degli stessi, anche in relazione alle politiche di approvvigionamento che l'azienda intenderà seguire.

di prodotti rispetto alle quantità vendute, ed il contrario avverrà nel caso in cui le rimanenze si suppongano in diminuzione.

La formula matematica applicata quindi per determinare il budget del fabbisogno di produzione è pertanto la seguente:

Prodotti da real. = Vendite prev.+ Aumenti mag.prod.-Riduz.Mag.  
Prod.

All'atto della redazione del budget di produzione dovranno essere pertanto previste le possibili variazioni delle rimanenze di prodotti nel corso dell'esercizio (cosa che verrà realizzata predisponendo un budget del magazzino prodotti, che definirà le quantità di prodotti tenute in magazzino in ogni mese, se il budget annuale sarà mensilizzato, e conseguentemente le variazioni intervenute tra un mese e l'altro)<sup>35</sup>; l'entità delle rimanenze di magazzino, e delle loro variazioni nel corso dell'anno, influisce in modo determinante nell'andamento del fabbisogno di liquidità a disposizione dell'azienda, influenzando in modo importante nella politica di gestione del circolante; per questo motivo, nel definire la politica degli approvvigionamenti e della gestione del magazzino dell'azienda, sarà sempre necessaria la partecipazione anche del responsabile amministrativo dell'azienda o del responsabile finanziario.

L'ammontare delle rimanenze è uno degli aggregati più importanti nel definire infatti l'andamento dei flussi di cassa e della situazione finanziaria a breve termine dell'impresa, dato che un aumento delle stesse determina la diminuzione delle risorse monetarie liquide, e quindi un crescente indebitamento, normalmente a breve termine. L'andamento delle rimanenze di prodotti è inoltre un elemento determinante nel compensare eventuali carenze della capacità produttiva a disposizione dell'azienda. Normalmente, infatti, la capacità produttiva dell'azienda è calcolata più in funzione della quantità media di prodotto da realizzare che in funzione dei picchi di produzione, soprattutto nel caso di settori economici

---

<sup>35</sup> Normalmente sarà indispensabile, per procedere correttamente all'analisi delle consistenze di magazzino ed alla redazione di una previsione del suo andamento nel futuro, utilizzare metodi complessi e statistici di determinazione dei fabbisogni di materie, nonché utilizzare metodi avanzati di contabilità di magazzino. Anzi, l'adozione di metodi di budget, applicati anche all'andamento del magazzino, costituisce di solito uno sprone a migliorare l'efficienza e la rotazione del magazzino, in quanto rende evidente la sua importanza se considerata nell'ambito della gestione complessiva del circolante a disposizione dell'azienda.

caratterizzati da un certo grado di stagionalità <sup>36</sup>. Nei periodi di stasi di produzione il magazzino viene riempito di prodotti, i quali verranno smaltiti nel momento di punte di produzione <sup>37</sup>. E' chiaro che per ogni impresa esisterà un compromesso ottimale tra capacità produttiva disponibile e dimensioni massime del magazzino prodotti; esisterà cioè un compromesso che permetterà di minimizzare la somma del costo di gestione del magazzino prodotti (costi di stoccaggio, di mantenimento in magazzino, oneri finanziari sulle risorse liquide immobilizzate nei prodotti) con l'ammontare dei costi fissi relativi all'impianto (quote di ammortamento, manutenzione, spazio occupato ecc.) e degli oneri finanziari connessi all'acquisizione del capitale finanziario necessario per la predisposizione di impianti dotati di potenzialità produttive superiori. Pertanto nel definire il budget del magazzino prodotti, che esprimerà l'andamento delle variazioni delle rimanenze di prodotti nel corso dell'esercizio successivo, saranno necessarie le informazioni fornite sia dai responsabili dei reparti di produzione che del responsabile finanziario, informazioni che verranno poi sintetizzate ed elaborate a livello di staff direttivo. Le conclusioni porteranno da una parte a definire l'ammontare del fabbisogno di produzione da realizzare in ogni periodo, e dall'altra a definire la politica di investimenti che sarà necessario porre in atto. Questo tipo di approccio ha anche il vantaggio di consentire la valutazione degli aspetti finanziari delle strategie aziendali, anche se solo come prima approssimazione. La vera e propria analisi di tutti gli aspetti finanziari della gestione dell'esercizio di budget sarà realizzata infatti in sede di redazione del budget finanziario, di cui ci si occuperà in seguito.

Da quanto precede risulta chiaramente che il budget del fabbisogno di produzione in prima istanza esprimerà quantità fisiche e non monetarie.

Esso esprimerà cioè le quantità di prodotti che dovranno essere rese disponibili nel corso dell'esercizio di budget espresse secondo il loro numero fisico; è solo in base alla conoscenza delle quantità fisiche di prodotti da produrre, infatti che potranno essere individuate le quantità di

---

<sup>36</sup> Naturalmente questa è una interpretazione estremamente semplicistica e generale, che facilmente viene sconsigliata nella pratica. Infatti anche la capacità produttiva dell'azienda è un parametro che deve essere interpretato con una ottica di lungo periodo, per cui è fortemente influenzata dalle scelte strategiche operate dall'azienda.

<sup>37</sup> È chiaro che anche in questo caso non è possibile comunque generalizzare così semplicisticamente come fatto nel testo; nel determinare il tipo di attività produttiva e di politica di produzione da adottare saranno infatti determinanti i programmi strategici dell'azienda, nonché la sua situazione finanziaria e la sua possibilità di ricorso al credito.

materie da utilizzare, nonché le quantità di costi variabili che si renderanno necessarie. È solo conoscendo i prezzi delle materie prime e dei costi variabili unitari, pertanto, che sarà possibile conoscere l'entità, espressa in termini monetari, degli stessi, come verrà evidenziato nei paragrafi seguenti.

#### **II.3.4: Budget del fabbisogno di materie e degli approvvigionamenti**

Sulla base del budget del fabbisogno di produzione sarà possibile stimare la quantità di materia prima necessaria per realizzarla. Ogni unità fisica di prodotto sarà infatti caratterizzata dall'incorporazione in essa di una quantità definita, chiamata standard <sup>38</sup>, di materie prime e determinerà il sorgere di una quantità definita di alcuni costi, che vengono definiti per questo variabili (in opposizione ai cosiddetti costi fissi, la cui caratteristica è quella di essere grosso modo costanti al variare della quantità di prodotti realizzati). Sulla base della cosiddetta distinta base, che è il documento che elenca e definisce tutti i materiali impiegati per la realizzazione di un determinato prodotto, verranno quindi stimate le quantità di materie prime che dovranno essere rese disponibili nel corso dell'anno di budget.

La quantità di materie da utilizzare sarà pertanto definita dalla seguente formula:

$$\text{Materie prime} = \text{Numero prod. realiz.} * \text{Consumo unitar. di materia}$$

Ripetendo questa formula per ogni tipo di prodotto realizzato e per ogni materia prima utilizzata e sommando i risultati complessivi si otterrà il fabbisogno annuale di ogni tipo di materia prima.

Analoghe valutazioni rispetto a quelle illustrate nel paragrafo precedente con riferimento alla politica di produzione e del magazzino prodotti, dovranno essere realizzate anche nel definire la politica degli approvvigionamenti da realizzare nel corso dell'esercizio di budget <sup>39</sup>. Si

---

<sup>38</sup> La quantità standard di materie prime impiegate nella produzione dovrà ovviamente comprendere la percentuale di sfrido delle stesse e la percentuale di scarto dei prodotti; il suo calcolo sarà normalmente reso disponibile dalla contabilità analitica aziendale.

<sup>39</sup> Normalmente l'attività di determinazione delle politiche gestionali del magazzino prodotti, e quella relativa alla gestione degli approvvigionamenti, devono essere svolte contemporaneamente. Normalmente, infatti, soprattutto per le piccole e medie imprese, non

dovrà pertanto analizzare la convenienza che avrà l'impresa nell'accrescere la quantità di materie da tenere in magazzino, in relazione anche ai vari periodi dell'anno; in certi periodi dell'anno, infatti, potrebbe essere più difficile reperire in breve tempo i materiali necessari alla produzione, ed inoltre potrebbe essere conveniente approvvigionarsi di più in certi periodi dell'anno per ottenere maggiori sconti o per evitare di dover sopportare degli aumenti. Anche in questo caso l'aumento delle quantità di rimanenze tenute in magazzino farà aumentare i costi legati alla gestione del magazzino ed agli oneri finanziari generati dall'immobilizzo nelle stesse delle risorse liquide <sup>40</sup>. Pertanto, per ottimizzare la gestione del magazzino materie, sarà necessaria una stretta collaborazione tra responsabili di produzione, responsabile del magazzino, responsabile finanziario e personale di staff incaricato della redazione del budget.

Il budget degli approvvigionamenti risulterà pertanto dalla somma del fabbisogno di materie necessarie alla produzione e dell'aumento delle rimanenze di materie nel corso dell'anno di budget, e cioè dalla seguente formula:

$$\text{Approvvigionamenti} = \text{Fabbisogno mat.} + \text{Aumento magazzino mat.} - \text{Riduzione magaz.mat.}$$

Da quanto precede è chiaro che anche il budget del fabbisogno di materie esprime esclusivamente valori espressi in quantità fisiche e non monetarie. Il budget del magazzino materie e degli approvvigionamenti invece, se in una prima istanza esprimeranno essenzialmente quantità fisiche di materie, saranno poi convertiti in quantità monetarie, dopo che anche l'andamento dei prezzi delle prime saranno stimati; infatti i valori espressi in quantità fisiche saranno poi trasformati in unità monetarie,

---

esistono distinzioni precise tra magazzino prodotti e magazzino materie. In queste situazioni, pertanto, si dovrà sempre stabilire anche la composizione del magazzino che meglio si adatta alle scelte gestionali dell'azienda, nonché quella che consente la migliore gestione del capitale circolante e la riduzione dei costi complessivi da essa generati.

<sup>40</sup> Si tratterà, pertanto, di calcolare la dimensione del magazzino materie che permette di minimizzare i costi di gestione e finanziari del magazzino e contemporaneamente i costi legati al rischio di fuori-scorta (cioè al rischio che determinati materiali terminino prima che sia possibile approvvigionarsi e rendano impossibile effettuare la consegna dei prodotti relativi in tempo). Per approfondire le tematiche e le tecniche legate alla gestione del magazzino si rinvia ai testi indicati in bibliografia.

mediante l'uso di un budget dei prezzi delle materie che dovrà essere all'uopo predisposto.

Il budget degli approvvigionamenti sarà importante soprattutto nella fase di redazione del budget finanziario e di tesoreria; il costo delle materie prime, necessario per la redazione del budget economico, sarà invece calcolato sulla base del fabbisogno di produzione individuato in precedenza.

### **II.3.5: Il budget dei costi variabili di produzione e della manodopera**

Analogamente a quanto detto a proposito della stima del fabbisogno di materie prime sarà possibile stimare la quantità di costi variabili e di manodopera che verranno richiesti dalla produzione effettuata nell'esercizio di budget, partendo dal budget del fabbisogno di produzione. Analogamente alle materie prime, infatti normalmente sarà a disposizione del personale una serie di dati standard che definiranno la quantità di costi variabili e di manodopera necessari per la lavorazione del singolo tipo di prodotto <sup>41</sup>.

Analogamente a quanto detto in precedenza, verranno in questa maniera stimate le quantità fisiche dei costi variabili di produzione (per esempio la quantità di materiali di consumo utilizzati complessivamente dal macchinario nel corso dell'anno), e della manodopera (calcolata in ore di lavoro).

Per esempio, la quantità di materiali di consumo utilizzati nel corso dell'esercizio potrà essere, per ogni tipo di prodotto;

$$\text{Materiali} = \text{Numero prodotti} * \text{Indice di impiego}$$

---

<sup>41</sup> L'incidenza dei costi variabili, sarà sicuramente meno facile da calcolare dell'incidenza delle materie prime. Infatti il loro utilizzo, a parte casi specifici (come può essere, ad esempio, il consumo di energia elettrica) è molto più instabile e soggetto ad oscillazioni nel tempo più accentuate che non il consumo dei materiali. Si pensi, ad esempio, al caso delle lavorazioni esterne; la loro entità, a parte casi specifici e particolari, dipenderanno spesso dalla saturazione del processo produttivo dell'azienda (nei momenti di punta produttiva si tende ad appoggiarsi a strutture esterne per smaltire la quota di produzione in eccesso), mentre fasi specifiche, svolte interamente all'esterno dell'azienda, potranno essere stimate con più precisione.

dove l'indice di impiego potrà essere indicato in quantità per unità di prodotto.

La quantità di lavoro impiegata per la produzione di ogni singolo prodotto potrà essere poi calcolata come segue;

$$\text{Ore lavoro} = \text{Numero prodotti} * \text{Indice orario di impiego}$$

dove l'Indice orario di impiego potrà essere valutato in unità di tempo (ore, minuti, ecc.) per la produzione di un singolo esemplare del prodotto<sup>42</sup>.

La sommatoria degli impieghi di tutti i costi variabili per tutti i prodotti fornirà quindi i valori relativi al budget dei costi variabili in quantità fisiche, e la sommatoria di tutti gli indici di impiego della manodopera per tutti i prodotti e per ogni fase di lavorazione permetterà di definire il budget del fabbisogno di manodopera.

Dovranno essere infine stimati l'andamento del costo orario della manodopera, attraverso il cosiddetto budget del costo della manodopera e l'andamento dei prezzi dei costi variabili di produzione, definito come budget dei prezzi dei costi variabili di produzione, per ottenere il vero e proprio budget dei costi variabili di produzione e della manodopera espresso in termini monetari.

### **II.3.6 Il budget dei costi fissi di produzione**

La terza fase di elaborazione del budget economico annuale coincide con la redazione del budget dei costi fissi di produzione.

In questa fase dovranno essere stimati i costi di produzione non direttamente imputabili ai prodotti realizzati. Questi saranno, per esempio, i costi relativi agli ammortamenti, ai leasing del macchinario, ai costi di riscaldamento o refrigerazione dello stabilimento di produzione e tutti gli altri non direttamente generati dalla realizzazione del singolo prodotto.

---

<sup>42</sup> Si tenga comunque presente che l'impiego della manodopera è sicuramente più difficile da stimare, a causa della sua variabilità accentuata; nel determinare l'impiego unitario della manodopera influiscono moltissimi fattori (si pensi alle problematiche connesse alle economie di specializzazione (cd learning by doing), alle economie di scala (legate al miglior impiego della manodopera, ecc.). Su queste tematiche si consultino i testi indicati nell'appendice bibliografica.

Questo tipo di costi sarà stimabile secondo un metodo più semplice rispetto alle altre categorie di costo, ma altrettanto difficile può essere riuscire a raggiungere risultati affidabili <sup>43</sup>. A parte infatti quei costi che possono essere individuati in maniera praticamente certa, come i costi relativi a leasing o ad ammortamenti, che, nel rispetto dei programmi di investimento, si possono calcolare con precisione, esistono altre tipologie di costo molto più incerte, come per esempio l'ammontare dei costi di riparazione del macchinario, che sono stimabili in modo molto più incerto.

La parte più importante che definisce il budget dei costi fissi di produzione è quella che prende spunto dal budget degli investimenti formulato. Dovrà valutarsi, in questa sede, l'effettivo fabbisogno di nuovi investimenti nel corso dell'anno di budget, per individuare, sulla base dei costi degli investimenti stessi, l'effettivo costo monetario generato. Conoscendo quindi il grado di impiego degli impianti aziendali, potranno quindi essere stimati i costi fissi per ammortamenti degli stessi <sup>44</sup>. Per ciò che concerne i leasing possono essere utilizzati invece gli importi annui dei canoni di locazione.

Per ciò che concerne poi gli altri costi fissi di produzione, questi dovranno essere stimati in primo luogo in termini quantitativi, per essere poi convertiti in valori monetari sulla base del budget dei prezzi che dovrà essere predisposto, secondo le stesse modalità metodologiche precedentemente illustrate.

Anche in questa fase sarà indispensabile una stretta collaborazione tra responsabili dei diversi reparti di produzione e personale di staff della direzione aziendale. In questo caso infatti la direzione aziendale dovrà sempre valutare in senso critico quanto riferito dai responsabili di produzione, per impedire che questi ultimi siano portati a sovrastimarli per assicurarsi un margine ampio di sicurezza.

---

<sup>43</sup> Infatti i costi fissi, che per definizione non devono variare al variare della produzione, in realtà sono difficilmente costanti. I costi fissi sono costanti, infatti, solo per variazioni percentualmente limitate. Aumenti di grandi proporzioni nella produzione richiederanno la predisposizione di nuovi impianti e nuovi macchinari, per cui la struttura dei costi, in questo caso, cambierà in modo significativo e lo stesso faranno i costi fissi.

<sup>44</sup> In tale caso si dovrà prendere in esame l'effettivo "consumo" degli impianti e macchinari aziendale, cioè il grado di usura, rapportato alla vita utile complessiva, del macchinario.

### **II.3.7: Il budget del settore commerciale**

Analogamente a quanto fatto a proposito del budget dei costi variabili e fissi di produzione si procederà anche per la elaborazione del budget dei costi commerciali.

Analogamente a quanto esposto a proposito dei costi variabili di produzione, si partirà dal fabbisogno di prodotti per determinare la quota di costo che viene da ognuno di essi generata. Alternativamente potrebbe essere, solo per ciò che concerne i costi variabili commerciali, utilizzato il budget del fatturato non rettificato della variazione delle rimanenze (in quanto, si può ipotizzare, i costi commerciali variabili sono molto spesso legati al volume del fatturato, non tanto al fabbisogno di produzione: si pensi alle provvigioni passive)<sup>45</sup>.

La formula applicabile pertanto sarà la seguente:

Budget degli utilizzi dei CVC = Numero prodotti \* Indice di impiego

Analogamente a quanto fatto a proposito dei costi variabili di produzione si determinerà quindi l'utilizzo complessivo di risorse relative ai costi variabili commerciali, per procedere poi alla redazione di un budget dei prezzi relativi a quei costi. Il calcolo del costo monetario variabile commerciale verrà calcolato come al solito, e cioè:

Budget dei CVC = Utilizzi di CVC \* Prezzo CVC

Dalla reiterazione delle formule precedenti per tutti i prodotti e per tutte le categorie di costo e dalla somma dei risultati ottenuti deriverà il budget dei costi variabili commerciali.

Quanto detto a proposito del budget dei costi fissi di produzione varrà infine anche per la redazione del budget dei costi fissi commerciali.

Da parte dei responsabili del settore commerciale e del personale di staff della direzione aziendale verrà predisposto un budget degli utilizzi dei

---

<sup>45</sup> Le provvigioni ai rappresentanti costituiscono un esempio molto evidente di come in alcuni casi i costi variabili aziendali devono considerarsi legati all'ammontare del fatturato. Anche in questo caso, tuttavia, l'incidenza delle provvigioni passive è stimata con riferimento a quanto registrato nel passato. Il suo valore sarà solamente un valore medio, considerando che normalmente i diversi rappresentanti percepiscono provvigioni di percentuali leggermente diverse, e lo stesso avviene per i diversi prodotti. Inoltre spesso parte dei clienti vengono considerati "direzionali", cioè non rientranti nella sfera di competenza di alcun rappresentante.

costi fissi in termini quantitativi ed un budget dei prezzi degli stessi. Dal prodotto dei due valori deriverà pertanto il vero e proprio budget dei costi fissi commerciali, secondo la seguente formula:

$$\text{Budget dei CFC} = \text{Utilizzi di CFC} * \text{Prezzo CFC}$$

Reiterando la formula di cui sopra per tutte le tipologie di costo e sommando i risultati si otterrà pertanto il vero e proprio budget dei costi fissi commerciali.

### **II.3.8: Il budget del settore amministrativo**

La redazione del budget dei costi amministrativi è in larga parte simile a quanto detto a proposito della redazione dei budget dei costi di produzione e commerciali.

Si partirà pertanto dal fabbisogno di prodotti per determinare la quota di costo che viene da ognuno di essi generata. L'utilizzo dei costi variabili amministrativi sarà determinato, come al solito, dalla considerazione del grado di impiego degli stessi, espresso dagli indici di utilizzo, secondo la seguente formula:

$$\text{Budget degli utilizzi dei CVA} = \text{Numero prodotti} * \text{Indice di impiego}$$

Alternativamente potrà essere utilizzato come parametro non il fabbisogno di prodotti, ma il fatturato, nel caso in cui il costo possa essere determinato non dal vero e proprio fabbisogno, ma da quest'ultimo (si pensi, ad esempio, al costo della fatturazione, che è determinato non tanto dalla quantità di produzione realizzata ma bensì da quella effettivamente fatturata nell'esercizio)<sup>46</sup>. Dovrà allora essere determinato il budget dei prezzi, relativi ai costi variabili determinati quantitativamente, per poi calcolare l'importo monetario degli stessi.

---

<sup>46</sup> Per ciò che concerne, ad esempio, i costi di fatturazione essi potranno essere considerati talvolta variabili (nel caso, per esempio, in cui l'attività dell'azienda sia svolta nei confronti di piccoli clienti, con importi unitari delle fatture abbastanza omogenei); in tal caso l'incidenza del costo di fatturazione, ovviamente, dovrà essere rapportato all'ammontare del fatturato e non alla produzione realizzata dall'azienda.

## APPUNTI PER IL CONTROLLO DI GESTIONE NELLE PMI

Il calcolo dell'importo monetario dei costi variabili amministrativi (e pertanto la redazione del budget dei costi variabili amministrativi) sarà infine determinato dalla seguente formula:

$$\text{Budget dei CVA} = \text{Utilizzi di CVA} * \text{Prezzo CVA}$$

Infine verrà predisposto il budget dei costi fissi amministrativi, nelle stesse modalità individuate per il settore di produzione e commerciale.

Pertanto, da parte dei responsabili del settore amministrativo e del personale di staff della direzione aziendale verrà predisposto un budget degli utilizzi dei costi fissi in termini quantitativi ed un budget dei prezzi degli stessi. Dal prodotto dei due valori deriverà pertanto il vero e proprio budget dei costi fissi commerciali, secondo la seguente formula:

$$\text{Budget dei CFA} = \text{Utilizzi di CFA} * \text{Prezzo CFA}$$

Reiterando la formula di cui sopra per tutte le tipologie di costo e sommando i risultati si otterrà pertanto il vero e proprio budget dei costi fissi amministrativi.

Per ciò che concerne però l'importo dei costi relativi agli oneri finanziari che l'impresa dovrà sostenere è necessario fare un discorso a parte: infatti potrà determinarsi in questa fase solo un importo approssimativo per gli stessi <sup>47</sup>. Finché non verrà individuato infatti il fabbisogno di risorse finanziarie che si genererà nell'esercizio di budget non sarà possibile conoscere in maniera precisa nemmeno l'importo degli oneri finanziari.

La determinazione precisa del fabbisogno di risorse finanziarie verrà infatti determinato solamente in sede di redazione del budget finanziario; in quella fase verrà determinato infatti l'importo complessivo delle risorse finanziarie che la gestione aziendale genererà e quello delle risorse che essa assorbirà. In particolare verrà determinato l'importo dei flussi di cassa generati dalla gestione aziendale. Questi esprimeranno il saldo tra

---

<sup>47</sup> In questo caso sarà possibile determinare l'importo degli oneri finanziari ipotizzando la continuità nella politica di approvvigionamento del capitale finanziario e nei tassi di mercato rispetto al passato. Sarà comunque necessario che, per arrivare ad una stima corretta degli oneri finanziari che verranno sostenuti, che partecipino a questi calcoli il responsabile amministrativo e, quando esistente, quello finanziario.

entrate ed uscite di cassa e pertanto permetteranno di calcolare il saldo di cassa che in ogni momento dell'esercizio si verificherà, e determinerà l'ammontare delle risorse liquide a disposizione della direzione aziendale per la gestione nel corso dell'anno.

E' chiaro che un deficit di cassa dovrebbe essere colmato in maniera immediata; pertanto in quel caso l'impresa dovrebbe reperire le risorse finanziarie necessarie per coprirlo, pena l'insolvenza della ditta <sup>48</sup>.

Solo dopo aver proceduto alla redazione del budget finanziario sarà pertanto possibile determinare definitivamente l'importo dei costi generati dagli oneri finanziari, e quindi completare il budget amministrativo.

E' chiaro che se i risultati del budget finanziario portassero ad ipotizzare un fabbisogno di capitali esterni superiore a quanto la direzione aziendale fosse disposta ad acquisire, dovrebbe essere messo in discussione non solo il budget degli oneri finanziari ma tutto il budget economico. Dovrebbe essere rivisto infatti in primo luogo il budget degli investimenti, eliminando ad esempio gli ampliamenti ed ammodernamenti del macchinario installato previsti, cosa che potrebbe alla diminuzione della capacità di produzione dell'impresa e pertanto farebbe saltare tutte le ipotesi formulate <sup>49</sup>.

Per ciò che riguarda invece le imposte sul reddito dell'esercizio, che solitamente vengono riportate tra i costi fissi amministrativi, sarà necessario attendere che venga calcolato l'utile (o la perdita) dell'esercizio di budget, cosa che verrà fatta nella successiva fase di determinazione del budget del risultato economico.

Potrebbe essere però scelto, e questa è, a parer di chi scrive la soluzione migliore, di scorporare le imposte sul reddito dell'esercizio dal complesso dei costi fissi amministrativi. Infatti riportare tra i costi amministrativi l'importo delle imposte calcolate mese per mese porta a delle distorsioni che potrebbero essere fonte di confusione.

Nei mesi in cui il risultato economico fosse negativo, infatti, si verrebbe a determinare un credito di imposta figurativo, che sarebbe

---

<sup>48</sup> Per questo motivo, con tutta probabilità, il budget di tesoreria diventerà l'aggregato più importante, almeno al pari del budget economico, per definire il grado di efficienza ed efficacia della gestione aziendale e per permettere di effettuare scelte gestionali il più corrette possibile.

<sup>49</sup> Su tutte queste problematiche si rinvia al terzo capitolo del presente libro, nonché alla lettura dei testi indicati nell'appendice bibliografica.

bilanciato dalle imposte figurative calcolate invece nei mesi in cui il risultato fosse positivo. E' chiaro che la somma algebrica dei crediti di imposta mensili figurativi e delle imposte mensili figurative dei diversi mesi da come risultato l'importo delle imposte sul reddito o del credito d'imposta calcolati sul risultato complessivo d'esercizio. Tuttavia nei mesi in cui il risultato economico fosse negativo l'importo complessivo dei costi amministrativi verrebbe ridotto dell'importo corrispondente al credito d'imposta figurativo calcolato, mentre nei mesi caratterizzati da risultato positivo il medesimo importo complessivo dei costi amministrativi verrebbe a crescere<sup>50</sup>. Verrebbe pertanto determinata una oscillazione nel valore dei costi fissi amministrativi dei vari mesi, non giustificata da nessuna variazione effettiva dei costi, ed essa potrebbe generare problemi di interpretazione per il lettore e gli utenti del budget<sup>51</sup>.

### **II.3.9: Il budget del risultato di gestione**

La conclusione della elaborazione del budget economico coinciderà con la determinazione del risultato economico dell'esercizio e delle relative imposte (che saranno però, di solito, riportate tra i costi fissi amministrativi).

In questa fase verrà predisposto un prospetto, solitamente riepilogativo, che esprimerà sinteticamente i risultati dei budget sezionali determinati nella maniera sopra illustrata.

Tutto il prospetto sarà articolato sempre su base mensile, per evidenziare l'andamento della gestione economica dell'azienda sia per tutto l'anno in totale sia per ogni mese.

Verrà pertanto redatto un vero e proprio conto economico che permetterà di definire, alla fine del procedimento, il risultato economico sia complessivo dell'esercizio sia quello di tutti i mesi.

---

<sup>50</sup> Semplificando molto questo discorso, si può dire che l'ammontare delle imposte sul reddito vanno calcolate con riferimento all'intero esercizio, e quindi solo in tale ottica si può considerare che la loro determinazione possa avere un senso. Pertanto, volendo scorporare le imposte con riferimento ad ogni periodo mensile, come si fa di solito, può essere fatto senza distorcere il significato degli aggregati calcolati solo se esse vengono considerate non tra i costi fissi amministrativi ma separatamente.

<sup>51</sup> Quindi si dovrà senza dubbio preferire la scelta di scorporare le imposte dai costi fissi amministrativi, per riportarle invece in fondo al budget economico, immediatamente prima del reddito netto.

Lo schema di riclassificazione che verrà utilizzato per la redazione del prospetto riepilogativo del budget economico potrà essere impostato in base a diversi criteri. I più utilizzati, perché esprimono significati di tipo economico-finanziario importanti per impostare le politiche aziendali, sono lo schema denominato "a valore aggiunto" e quello marginalistico.

Lo schema di riclassificazione utilizzato nel presente libro coincide con quello marginalistico, su cui del resto è fondato tutto lo schema di riferimento su cui è sviluppata la presente trattazione nonché l'esempio di redazione di un budget economico e di tesoreria sviluppato nel quarto capitolo <sup>52</sup>.

Su quella base, del resto, potranno essere sviluppati altri schemi, interessanti per esempio ai fini della migliore comprensione delle problematiche produttive legate alla generazione dei costi <sup>53</sup>.

Il lavoro di redazione del prospetto riepilogativo del budget economico è una fase concettualmente semplice da realizzare; essa consiste, infatti, semplicemente nella aggregazione dei dati precedentemente ottenuti durante lo svolgimento dell'intero procedimento di budget. Questa fase verrà pertanto svolta interamente da parte del personale amministrativo incaricato della redazione del budget, sulla base dello schema che la direzione aziendale ed il responsabile amministrativo avranno stabilito di utilizzare. Sarà sulla base di questo documento che sarà possibile per la direzione aziendale, procedere alla definizione delle scelte gestionali e strategiche più opportune e coerenti.

## **Capitolo III Il budget finanziario e quello patrimoniale**

### ***III.1: Il budget finanziario***

Il budget finanziario è il documento contabile attraverso il quale vengono stimati i flussi di risorse finanziarie assorbiti dalla gestione dell'esercizio di budget e quelli generati dalla stessa. Attraverso questo

---

<sup>52</sup> A parere di chi scrive, infatti, lo schema marginalistico è quello che più di tutti consente di fornire informazioni interessanti sul piano economico e finanziario, e che meglio di tutti si adatta, almeno in termini generali, all'attività delle imprese industriali di produzione.

<sup>53</sup> Lo schema marginalistico, grazie al fatto di scomporre analiticamente i costi in base al loro significato economico, infatti, possiede anche la caratteristica di consentire facilmente la riclassificazione ed aggregazione dei dati secondo schemi e forme diverse da esso.

documento sarà possibile valutare la quantità di risorse finanziarie che verranno “consumate” dalla gestione aziendale, per fare fronte a tutte le necessità di esborsi che si verranno a verificare nell’esercizio, e la quantità di risorse finanziarie che la gestione renderà disponibili, attraverso la vendita dei prodotti o delle immobilizzazioni. A conclusione si determinerà un flusso finanziario netto, che esprimerà, se positivo, il surplus di risorse finanziarie che potranno essere utilizzate negli esercizi successivi, e, se negativo, il deficit finanziario che sarà necessario colmare attraverso il ricorso a risorse esterne all’azienda <sup>54</sup>.

Il budget finanziario è un documento di importanza fondamentale per la programmazione dell’attività delle imprese, perché consente di verificare l’effettivo rafforzamento o indebolimento della compagine aziendale che la gestione consentirà di conseguire <sup>55</sup>. Non sempre, infatti, l’esistenza di un risultato economico positivo permette alle aziende di migliorare la propria condizione, soprattutto quando, per conseguirlo, verranno richiesti ingenti investimenti, condizioni di incasso onerose per l’azienda o elevato livelli di indebitamento <sup>56</sup>. In particolare il budget finanziario consentirà di determinare, tra gli altri aggregati, il cosiddetto flusso netto di cassa generato dalla gestione, e cioè la quantità di risorse monetarie assorbite o generate dall’impresa. Questo aggregato consentirà di conoscere, in particolare, l’esistenza di possibili crisi di liquidità ed il momento del loro verificarsi, permettendo quindi di prevenirli e di programmare in modo oculato sia il momento in cui effettuare gli investimenti che quello in cui contrarre nuovi mutui o finanziamenti <sup>57</sup>.

---

<sup>54</sup> Il budget finanziario è fondamentale, come si diceva nei precedenti capitoli, anche per definire il livello degli oneri finanziari che dovranno essere sostenuti. La determinazione del budget finanziario, pertanto, influisce in modo importante anche sul budget economico, e potrà spesso imporre la sua modifica, tante volte quante necessarie per assicurare anche il soddisfacimento degli obiettivi e scelte strategiche della direzione aziendale.

<sup>55</sup> Secondo visioni d’impresa particolarmente avanzate (soprattutto sviluppate in culture d’impresa di stampo anglosassone), addirittura, il budget finanziario assume in certi casi valore maggiore di quello economico.

<sup>56</sup> Nel lungo termine l’andamento della situazione economica e patrimoniale di ogni azienda tende a coincidere; nel breve termine, tuttavia, la situazione finanziaria, almeno quella di liquidità, può differire in modo molto accentuato da quella economica.

<sup>57</sup> Questo aggregato, pur esprimendo solo una parte dei valori rientranti nell’ambito del capitale finanziario a disposizione dell’azienda, tuttavia rappresenta il vincolo più stringente per le scelte aziendali. Infatti, se da un lato è sempre possibile per un’azienda contuare ad operare anche nel caso in cui la gestione economica sia in perdita, almeno nel breve termine, viceversa non si potrà verificare altrettanto nel caso in cui il budget di tesoreria evidenzi

Il budget finanziario, ed in particolare quello di tesoreria, stanno sempre di più accrescendo, anche in ambito delle piccole e medie imprese italiane, la loro importanza ai fini della elaborazione delle strategie aziendali: questo sia grazie ad una crescente sensibilità delle direzioni aziendali riguardo al migliore utilizzo delle risorse finanziarie, a causa della onerosità del capitale di credito ed alla difficoltà che spesso si incontra nel reperirlo, sia grazie all'influenza delle più avanzate concezioni aziendalistiche sviluppate soprattutto da studiosi di cultura anglosassone, che tendono a considerare l'andamento dei flussi di cassa e delle risorse finanziarie l'aggregato più importante nel definire il successo o meno di una attività imprenditoriale, almeno nel breve e medio termine. La programmazione finanziaria, infatti, anche per le PMI italiane sta diventando una pratica di sempre maggiore attualità ed utilità, anche nel caso che le dimensioni aziendali non consentano di annoverare nell'organigramma la figura del responsabile finanziario <sup>58</sup>.

Il budget finanziario può essere scomposto in due documenti distinti: il budget delle fonti e degli impieghi ed il budget dei flussi di cassa o di tesoreria.

Il primo documento risulta essere una applicazione della tecnica dei cosiddetti "fondi e flussi" finanziari, che permette di analizzare l'effettivo generarsi di flussi finanziari e di valutarne il portato sul piano della struttura patrimoniale aziendale. Questa tecnica è stata sviluppata per consentire l'analisi dell'evoluzione finanziaria dell'azienda nel corso di un esercizio. Si svolge attraverso l'analisi delle variazioni nelle consistenze patrimoniali tra l'inizio dell'esercizio e la sua fine, in modo tale da scorporre tutte le semplici permutazioni di valori tra essi ed evidenziare pertanto l'ammontare delle risorse finanziarie impiegate nella gestione e di quelle generate. Applicate invece alla metodologia di budget esse tenderanno ad evidenziare le variazioni che si verificheranno nel corso dell'esercizio di budget, e pertanto le variazioni concernenti l'ammontare

---

l'insufficienza della liquidità dell'azienda (in questo caso, infatti, si determinerà l'insolvenza dell'azienda, con la conseguente impossibilità di prosecuzione dell'attività).

<sup>58</sup> Con l'accrescersi della pressione concorrenziale nel mercato, la sempre maggiore attenzione degli istituti di credito nei confronti soprattutto di aziende che procedono alla programmazione della loro attività, soprattutto dal lato finanziario, le problematiche di carattere finanziario sono diventate di sempre maggiore attualità ed importanza, tanto da imporsi anche per le PMI come una necessità sempre più impellente.

di risorse finanziarie che verranno impiegate nel corso dell'esercizio stesso e quello delle risorse che saranno generate dalla gestione <sup>59</sup>.

Il secondo, viceversa, risulta essere il documento che permette di analizzare l'effettivo generarsi di flussi monetari, per individuare le consistenze di risorse di tesoreria a disposizione dell'azienda nel periodo di budget. Tali risorse sono relative alle consistenze di cassa (quindi risorse monetarie in senso stretto) ma anche alle risorse relative alle consistenze di conti correnti bancari e a tutte le risorse liquidabili immediatamente.

Il budget di tesoreria è pertanto solo una articolazione particolare del budget finanziario; le risorse liquide, infatti, sono uno dei modi di impiegare le risorse finanziarie a disposizione dell'azienda, e la loro situazione risulta essere pertanto il riflesso dell'andamento della gestione a livello finanziario <sup>60</sup>.

Nel prosieguo del presente capitolo verranno pertanto descritte sia le modalità di redazione del budget di tesoreria sia del budget delle fonti e degli impieghi. Esse sono tecniche fortemente diverse; mentre la redazione del budget di tesoreria è sostanzialmente legata alla definizione del budget economico, il budget delle fonti e degli impieghi segue tecniche diverse e particolari, simili a quelle sviluppate per le analisi finanziarie.

### ***III.2: Il budget dei flussi di cassa o di tesoreria***

Come si diceva in precedenza il budget di tesoreria o di cassa definisce l'andamento delle risorse liquide a disposizione dell'azienda. Queste risorse, che possiamo definire monetarie <sup>61</sup>, corrispondono alle

---

<sup>59</sup> L'attività di redazione del budget finanziario consentirà quindi di conoscere l'evoluzione futura della gestione dal punto di vista finanziario, ma soprattutto di procedere ad una compiuta attività di programmazione finanziaria. e determinazione di obiettivi da raggiungere a livello finanziario.

<sup>60</sup> Il fatto che una azienda generi, con la sua gestione, elevati margini di risorse per l'autofinanziamento (o riesca a reperire capitale finanziario in quantità sufficiente per la sua attività) avrà, in generale, come riflesso, il miglioramento della sua situazione anche al livello della situazione di tesoreria e viceversa. Per parlare in modo molto semplice nonché, probabilmente anche grossolano, l'andamento dei flussi di fonti finanziarie e quello delle risorse di tesoreria sono pertanto le due facce di una stessa medaglia, a meno che le risorse finanziarie reperite non siano impiegate in modo diverso (per esempio per l'acquisto di macchinari, o altre immobilizzazioni).

<sup>61</sup>La locuzione "risorse monetarie", usata in questo caso, è senza dubbio molto approssimativa e metodologicamente non corretta; tuttavia chi scrive ha inteso utilizzare questa terminologia

disponibilità di cassa, in contanti o assegni, ed alle disponibilità in conto corrente bancario o postale. Questi sono gli aggregati che definiscono le risorse utilizzabili a brevissimo termine dall'azienda, e pertanto consentono di valutare la sua situazione di liquidità. Secondo impostazioni teoriche prettamente anglosassoni gli aggregati che definiscono le risorse liquide dell'azienda sono quelli fondamentali nel definire il successo di una attività imprenditoriale: sul risultato economico d'esercizio possono influire infatti una infinità di problematiche che hanno poco a che fare con l'effettivo andamento di un business: su di esso possono influire problematiche di ordine fiscale, l'esistenza di oneri o proventi latenti che si verranno a manifestare in altri periodi, come l'esistenza di merci in magazzino invendibili. La consistenza di tesoreria è un dato invece pressoché certo in ogni momento, e, ciò che più conta, definisce l'effettiva quantità di risorse a disposizione di chi gestisce l'azienda e che possono essere utilizzate per compensare il capitale di rischio <sup>62</sup>.

In un ottica prettamente afferente alle piccole e medie imprese italiane l'uso del budget di tesoreria è più che altro destinato alla determinazione della situazione di liquidità dell'azienda in ogni momento, ed alla individuazione della necessità di contrarre nuovi mutui o finanziamenti o di modificare le politiche di credito alla clientela o di dilazione di pagamento ai fornitori.

Sostanzialmente il budget di tesoreria si fonda sul budget economico, sul budget degli investimenti e su altre informazioni, come i tempi medi di incasso e pagamento, sostanzialmente calcolati con riferimento alla esperienza degli esercizi passati. La sua logica è quella di individuare il momento effettivo in cui il pagamento o l'incasso si verificheranno, per ottenere come risultato il valore della consistenza di tesoreria esistente in ogni periodo considerato, nonché il suo saldo complessivo dell'anno di budget.

---

per evidenziare la caratteristica di questa tipologia di risorse, che è quella di essere immediatamente liquidabile ed utilizzabile, al pari delle risorse monetarie.

<sup>62</sup> In ambiti economici avanzati, infatti, dove il ricorso al mercato del capitale è una prassi comune per il finanziamento anche delle piccole e medie imprese, la capacità di compensarlo con saggi di interesse interessanti risulta essere fondamentale per consentire ad una azienda di reperire le risorse necessarie per la sua gestione. Tale capacità di compensare convenientemente il capitale di rischio anche nel breve termine è pertanto legata più all'andamento dei flussi di cassa che non a quello dell'utile aziendale,. Solo nel lunghissimo termine esse tenderanno infatti a coincidere.

Il budget di tesoreria può essere pertanto scomposto nel budget delle entrate e quello delle uscite di cassa, di cui si parlerà nel prosieguo del presente capitolo.

### ***III.3: Il budget delle entrate di cassa***

Il punto di partenza per la redazione del budget delle entrate di cassa è dato dal budget del fatturato. Il valore del fatturato da considerare è quello al lordo dell'IVA: pertanto occorrerà stimare la percentuale delle vendite caratterizzate da esenzione o non imponibilità IVA e quella delle vendite imponibili IVA con le rispettive aliquote <sup>63</sup>. L'importo del fatturato lordo sarà quindi dato dalla somma del fatturato netto più l'IVA calcolata sulle vendite imponibili con le aliquote relative. Su questa base sarà poi possibile stimare gli incassi dei diversi periodi.

Per effettuare la stima degli incassi che verranno realizzati nel corso dell'esercizio di budget si potranno utilizzare due metodi leggermente diversi, che per quanto caratterizzati da principi metodologici sostanzialmente simili, possono portare a determinare risultati non omogenei:

- 1) il metodo che utilizza, come criterio discriminante, il tempo medio di incasso;
- 2) il metodo che utilizza la suddivisione delle vendite in categorie omogenee.

1) Secondo il primo metodo si dovrà calcolare, con riferimento all'esercizio precedente a quello di budget, il tempo medio di incasso, che è dato dal rapporto tra la media dei crediti verso clienti e fatturato annuo complessivo lordo, e cioè:

$$\text{Tempo medio incasso} = 365 * \frac{(\text{CRI} + \text{CRF})/2}{\text{-----}}$$

---

<sup>63</sup> Questa analisi potrà essere anche abbastanza complessa, se si considera che ogni prodotto può avere una aliquota di imponibilità diversa da quella degli altri, e che per ogni prodotto si dovrà stimare anche la percentuale dello stesso che sarà venduta all'estero (e risulterà essere pertanto non imponibile) e quella venduta nel mercato nazionale.

Fatturato lordo annuo

dove CRI esprime il valore dei crediti verso clienti all'inizio dell'esercizio e CRF alla fine.

Questa formula dà come risultato un valore che esprime il numero di giorni in cui mediamente il credito sorto nei confronti di un cliente viene onorato.

Il valore delle vendite lorde di un mese, quindi, sarà riportato nel budget degli incassi con un ritardo pari al valore del tempo medio di incasso calcolato: se, per ipotesi, il tempo medio di incasso calcolato fosse pari a 46 giorni il valore del fatturato lordo calcolato nel mese di febbraio dovrebbe essere riportato tra gli incassi di aprile.

Da quanto detto sopra risulta chiaro che il principio di funzionamento di questo metodo risulta essere abbastanza grossolano, per quanto senza dubbio molto semplice e rapido nell'utilizzo <sup>64</sup>.

Questo metodo, comunque, non sempre consente di ottenere risultati accettabilmente precisi: se, per esempio, nell'intero mese di agosto l'azienda di riferimento fosse chiusa per ferie, non conseguendo quindi alcun fatturato, ipotizzando un tempo medio di incasso di 50 giorni, accadrebbe che nel budget degli incassi, nel mese di ottobre, verrebbe riportato un valore pari a 0, cosa che non si può ritenere possibile in situazioni normali; infatti, di solito, le condizioni di incasso sono molto varie, per cui nell'ipotesi formulata, accadrà che nel mese di ottobre verrebbero incassate alcune fatture di luglio, di settembre e anche di ottobre. Il risultato a cui si perverrebbe potrebbe pertanto essere fuorviante ed ingannevole.

È pertanto evidente che questo tipo di metodo viene utilizzato soprattutto nel caso di analisi grossolane o approssimative, perché la sua semplicità teorica ed applicativa la renderà realizzabile in tempi molto rapidi e con dispendio di risorse limitato. Verrà inoltre utilizzato per le

---

<sup>64</sup> Risulta chiaro, quindi, che questo tipo di metodologia sarà utilizzabile con profitto solo ed esclusivamente nel caso di analisi preliminari e che necessitano di successivi approfondimenti, o almeno nei casi di prodotti o piccole parti dell'attività dell'impresa, che per la loro scarsa importanza non renderanno opportuno procedere con maggiore precisione. Se, per esempio, una impresa, tra le sue attività minori si occupi anche di fornire servizi specifici per una percentuale, per esempio, del 2 % del fatturato globale, potrà giudicarsi non opportuno procedere ad una analisi specifica delle categorie di clienti (con riferimento ai tempi di incasso), ma ci si accontenterà di applicare il semplice calcolo del tempo medio di incasso da applicare al fatturato di ogni mese.

attività aziendali di importanza limitata, per le quali non sarà conveniente procedere ad analisi approfondite, anche perché l'approssimazione insita nell'uso di questo metodo porterà ad errori trascurabili<sup>65</sup>.

2) Il metodo invece più corretto può essere il secondo nominato in precedenza, quello fondato cioè sulla suddivisione della clientela, e quindi delle vendite relative, in categorie omogenee.

Questa attività di suddivisione della clientela, e delle vendite relative, in categorie omogenee sarà articolata in base ai vari tempi di incasso. Le vendite potranno pertanto essere distinte ad esempio tra quelle incassate a pronti, a 30 giorni, a 60 giorni, ecc.<sup>66</sup>. Il valore del fatturato lordo di ogni mese sarà pertanto suddiviso tra la percentuale che si può ipotizzare incassata a pronti, quella incassata a 30 giorni, quella incassata a 60 giorni, ecc.. Pertanto il valore degli incassi di ogni mese risulterà essere la somma del valore degli incassi a pronti dello stesso mese, degli incassi a 30 giorni relativi al fatturato del mese precedente e degli incassi a 60 giorni relativi al fatturato di due mesi prima, ecc..

Il procedimento di calcolo delle quote relative alle diverse categorie di incasso in questo caso risulta essere più complesso; sarà infatti necessario utilizzare lo scadenzario attivo del periodo precedente a quello di budget per suddividere la clientela in base alle condizioni di incasso praticate, e quindi effettuare la somma di tutti gli incassi relativi alle diverse categorie ed il calcolo della percentuale media relativa.

Utilizzando questo metodo si potranno pertanto ottenere dei risultati più attendibili e precisi dell'altro, e risulta essere pertanto quello preferibile.

Del resto, come si diceva precedentemente, l'utilizzo dei due metodi potrà essere realizzato contemporaneamente e vantaggiosamente. Infatti, per ciò che concerne le attività aziendali di importanza meno elevata, se

---

<sup>65</sup> Vale, in questo caso, il criterio di ottimizzazione del rapporto costo/beneficio del tipo di analisi adottata: sarà conveniente realizzare una analisi approfondita di una specifica attività aziendale finché il costo del procedimento richiesto sarà inferiore rispetto al costo presunto derivante dal rischio di arrivare a previsioni errate.

<sup>66</sup> Questa suddivisione delle vendite in base ai tempi di incasso sarà, ovviamente, sviluppata in base all'analisi delle condizioni di incasso praticate alla clientela. Quindi si dovranno individuare i clienti per cui, nel passato, si sono applicati tempi di incasso di 30, o 60 o altri, ed ottenere per ogni categoria l'importo percentuale sul totale del fatturato. Si dovrà quindi stimare le variazioni nelle consistenze relative che verranno realizzate nel corso dell'esercizio di budget, per arrivare alla stima delle percentuali utilizzabili per la previsione degli incassi dell'anno successivo.

considerate nell'ambito del fatturato complessivo, ci si potrà permettere di minimizzare l'ammontare di risorse richieste per lo svolgimento delle analisi. Gli incassi relativi quindi alle attività aziendali più importanti verranno stimati in modo approfondito (cioè quello della ripartizione delle vendite in categorie omogenee), perché il rischio di approssimazione può portare, nel loro caso, ad errori di valutazione importanti. Per gli incassi relativi ad attività di scarsa importanza l'errore di valutazione potrà essere di importanza sempre molto limitata, per cui sarà conveniente utilizzare, per la loro analisi, il metodo più semplice e rapido, cioè quello fondato sul tempo medio di incasso..

#### ***III.4: Il budget delle uscite di cassa per spese correnti***

Il budget delle uscite per spese correnti evidenzierà l'ammontare complessivo delle stesse connesse all'attività operativa ordinaria dell'azienda. I metodi utilizzabili per l'analisi delle uscite di cassa per spese correnti sostanzialmente coincidono con quelli illustrati nel caso del budget degli incassi. Analogamente a quanto fatto per il budget degli incassi sarà anche in questo caso indispensabile valutare il tempo di pagamento secondo le diverse metodologie già precedentemente illustrate.

In base ad una prima metodologia si dovrà infatti riportare nel budget delle uscite l'importo dei costi lordi con un ritardo pari al tempo di pagamento ipotizzato.

Sarà pertanto indispensabile calcolare in primo luogo il valore delle spese al lordo dell'IVA, in base alle aliquote opportune.

Successivamente l'importo delle spese lorde dovrà essere riportato nel budget delle uscite con un ritardo pari al tempo medio di pagamento<sup>67</sup>.

Il tempo medio di pagamento è espresso dalla seguente formula:

$$\text{Tempo medio incasso} = 365 * \frac{(\text{DAI} + \text{DAF}) / 2}{\text{Costo lordo annuo}}$$

---

<sup>67</sup> Valgono anche in questo caso le considerazioni fatte a proposito del metodo corrispondente nel caso del budget degli incassi; questo metodo porterà ad approssimazioni abbastanza significative, che potranno provocare errori di valutazione anche significativi.

Questo calcolo dovrà essere ripetuto per tutte gli elementi di costo considerati.

In alternativa potrà essere utilizzato il metodo che permette di scomporre l'importo complessivo delle spese in categorie omogenee per ciò che concerne il tempo di pagamento, esattamente come si è detto a proposito del budget degli incassi <sup>68</sup>.

Normalmente i due metodi illustrati precedentemente saranno utilizzati contemporaneamente, per riuscire a conciliare l'esigenza di una maggiore attendibilità del budget delle uscite e di un minore carico di lavoro. Si potrà pertanto utilizzare il metodo delle categorie omogenee per gli elementi di costo normalmente di importi complessivi più significativi come le materie prime, ed il metodo del tempo medio di pagamento per gli elementi di costo meno importanti, per i quali il numero di fornitori è minore e l'importo complessivo annuo più limitato. In quest'ultimo caso le approssimazioni provocate dall'applicazione del metodo illustrato saranno di entità limitata, e gli errori di valutazione provocati saranno sicuramente trascurabili, permettendo al contempo di velocizzare e semplificare l'analisi <sup>69</sup>.

### ***III.5: Il budget delle uscite per investimenti e dei finanziamenti***

Il budget delle uscite per investimenti e dei finanziamenti sono due documenti che non hanno alcun rilievo in sede di redazione del budget economico. Essi riportano valori che sono rilevanti solamente in sede di valutazione dei flussi monetari o nella definizione del budget patrimoniale, pur essendo indirettamente indispensabili per il calcolo del budget dei costi fissi ed in particolare degli ammortamenti e degli oneri finanziari <sup>70</sup>.

---

<sup>68</sup> Anche in questo caso, pertanto, sarà possibile suddividere i fornitori in base alle condizioni praticate nei confronti della nostra azienda. I costi e relativi verranno pertanto calcolati con riferimento ad ogni categoria individuata, determinandone le percentuali di incidenza sul totale. Su questa base sarà poi possibile calcolare le uscite relative ad ogni mese suddividendo i costi (al lordo dell'IVA) in base alla percentuale calcolata per ogni categoria e sommandoli nel periodo caratterizzato dal tempo di pagamento medio di ogni categoria.

<sup>69</sup> Vale, in questo caso, il criterio di ottimizzazione del rapporto costo-beneficio connesso a questa attività di analisi e previsione delle uscite di cassa, cioè si dovrà cercare di ottenere il giusto compromesso tra precisione e profondità dell'analisi e velocità e facilità della stessa, in modo tale da minimizzare la somma dei costi di realizzazione del procedimento e dei costi connessi al rischio di errori di valutazione (e quindi scelte gestionali e strategiche errate).

<sup>70</sup> Solo indirettamente, pertanto, questi documenti di previsione avranno un ruolo nel determinare l'ammontare dei costi per ammortamenti e per oneri finanziari. Tuttavia dalla loro determinazione spesso può derivare la necessità di modificare il budget economico, e

Questi due documenti saranno in ogni momento passibili di modifiche, in relazione agli indirizzi strategici che verranno impostati dalla direzione aziendale. E la loro modifica normalmente comporterà la correzione di tutto il lavoro effettuato precedentemente, anche di quello relativo al budget economico. Nel caso in cui, infatti, il budget finanziario portasse a far individuare un valore del fabbisogno di finanziamenti superiore a quanto la direzione aziendale è disposta a fare, la soluzione potrebbe essere data dalla riduzione degli investimenti ipotizzati o a cambiamenti nella politica commerciale dell'azienda. In ogni caso verrebbe a rendersi necessario il cambiamento di tutto il budget precedentemente realizzato.

Il budget delle uscite per investimenti è il documento che esprime le uscite monetarie che saranno rese indispensabili dalla realizzazione degli investimenti previsti. Esso verrà redatto riportando in ogni periodo l'importo dei pagamenti che verranno effettuati in relazione agli investimenti medesimi.

Analogamente sarà opportuno predisporre un budget delle entrate per cessione dei cespiti, relativo agli importi che verranno incassati in relazione alla cessione di beni ammortizzabili.

Il budget dei finanziamenti è invece il documento in cui vengono riportati i movimenti monetari connessi ai finanziamenti in corso o a quelli che verranno stipulati.

In ogni periodo verranno pertanto evidenziati sia le entrate relative agli importi dei nuovi finanziamenti che verranno contratti, sia le uscite dovute agli importi delle rate dei vecchi finanziamenti che verranno pagate. Ovviamente l'importo considerato sarà pari alla quota capitale, al netto quindi degli oneri finanziari relativi, in quanto essi sono già imputati nel budget delle uscite per le spese correnti.

### ***III.6: Il budget delle liquidazioni IVA***

Sarà infine indispensabile predisporre il calcolo delle liquidazioni IVA. Infatti gli importi degli incassi e dei pagamenti considerati nel budget finanziario sono tutti al lordo dell'IVA; sarà pertanto indispensabile

---

quindi possono essere fondamentali per la sua redazione. Si analizzi, a questo proposito, quanto detto nel secondo capitolo del presente libro.

considerare anche gli importi pagati in sede di liquidazioni periodiche per eliminarne gli effetti distorsivi <sup>71</sup>.

Il calcolo delle liquidazioni IVA viene effettuato calcolando il valore dell'IVA a debito relativa alle vendite nette imponibili di ogni periodo, moltiplicandone l'importo per l'idonea aliquota d'imposta, e successivamente quello dell'IVA a credito relativa agli acquisti imponibili realizzati nello stesso, moltiplicandone il valore per le aliquote d'imposta relativa ad ognuno di essi. Successivamente il valore dell'IVA a debito verrà diminuito dell'importo dell'IVA a credito dello stesso periodo. Se il valore risultante sarà a questo punto positivo si dovrà ipotizzare il pagamento dello stesso da parte dell'impresa; se viceversa sarà negativo, l'impresa non dovrà pagare in quel periodo alcun importo a titolo di IVA, ma potrà riportare al periodo successivo quel credito per diminuire l'importo del suo pagamento.

### ***III.7: Il budget dei saldi mensili e della situazione di tesoreria***

Il punto finale della redazione del budget di tesoreria è quello relativo alla redazione del budget dei saldi mensili e della situazione di tesoreria.

Il budget dei saldi mensili viene redatto sottraendo ai valori delle entrate di cassa quello di tutte le uscite. Per ogni mese verrà quindi individuato il saldo di tesoreria, che permetterà di stabilire l'andamento finanziario a breve termine della gestione di quel mese.

Conseguentemente verrà poi redatto il budget della situazione mensile di tesoreria, che è realizzato sommando il saldo della situazione del mese precedente a quella del mese in esame. Il risultato definirà la consistenza delle risorse a breve termine a disposizione dell'azienda, e quindi sarà un aggregato fondamentale nel permettere di interpretare l'andamento della gestione sotto il profilo finanziario e la situazione di liquidità (quindi a breve termine) in ogni momento .

---

<sup>71</sup> Se non si considerasse, infatti, l'importo dei pagamenti delle liquidazioni IVA, non sarebbe determinabile l'effettivo valore del saldo della gestione di tesoreria mensile. Gli importi degli incassi, infatti, nonché quelli delle uscite, comprendono già l'IVA ad essi relativa; non considerare gli importi delle liquidazioni IVA a cui seguono versamenti provocherebbe pertanto un indubbio effetto distorsivo, con una approssimazione che porterebbe molto facilmente ad errori di valutazione madornali.

E' sulla base di questo aggregato che si può infatti analizzare l'evoluzione dei flussi finanziari dell'azienda e che si può decidere di impostare determinate politiche aziendali di ricorso al credito o all'autofinanziamento <sup>72</sup>. Quando infatti l'aggregato della situazione di tesoreria presenterà un valore negativo questo significa che l'azienda si troverà in una situazione di impossibilità di far fronte ai propri impegni di pagamento, che dovrà essere evitata o ricorrendo al credito esterno o all'apporto di nuovo capitale da parte della proprietà, o cambiando le scelte economico-finanziarie che hanno portato a quella situazione, ed in primo luogo la politica degli investimenti. Quando pertanto il budget della situazione di tesoreria porterà ad individuare un valore negativo, sarà possibile che l'intera struttura del budget economico che è stata realizzata dovrà essere cambiata, nel caso in cui l'azienda non fosse in grado o non volesse ricorrere al credito esterno più di quanto già previsto.

In questa situazione sarà necessario cambiare totalmente la struttura dei costi dell'azienda: in primo luogo gli investimenti progettati dovranno essere ridotti per diminuire le uscite finanziarie ad essi connesse, o perlomeno dovrà essere scelta una forma diversa d investimento (per esempio ricorrendo all'acquisizione in leasing dei macchinari e degli impianti). Se la struttura produttiva aziendale non verrà potenziata in modo adeguato, pertanto, la capacità produttiva resterà insufficiente per soddisfare la domanda; in questo caso dovrà essere riprogettata anche la politica commerciale prevista, per adattarla alla nuova prospettiva. Pertanto saranno verosimilmente ridotti gli sforzi di marketing prospettati, le promozioni e gli sconti concessi ai clienti, cercando di massimizzare il risultato economico e non le vendite.

A questo punto dovrà essere pertanto interamente rifatto il budget a partire dalle sue basi.

### ***III.2: Il budget delle fonti e degli impieghi***

Mentre il budget di tesoreria tende ad evidenziare esclusivamente l'ammontare delle risorse monetarie (quindi di breve termine) a disposizione dell'azienda, il budget delle fonti e degli impieghi fornisce

---

<sup>72</sup> Sarà pertanto il budget della situazione di liquidità che consentirà di effettuare approfondimenti ed analisi dell'evoluzione della situazione di tesoreria dell'azienda, e che consentirà di ricavare le informazioni indispensabili per la impostazione delle scelte gestionali e strategiche più opportune.

informazioni complete circa l'andamento finanziario della gestione aziendale, evidenziando l'andamento degli aggregati finanziari di breve, medio e lungo termine. Il budget delle fonti e degli impieghi determinerà pertanto l'ammontare complessivo delle risorse finanziarie impiegate dall'azienda e di quelle a disposizione della stessa <sup>73</sup>.

La logica pertanto del budget delle fonti e degli impieghi è quella di evidenziare le variazioni che interverranno tra i diversi aggregati patrimoniali del bilancio dell'azienda, permettendo quindi di desumere in tale modo l'ammontare delle risorse assorbite e generate dall'azienda nel corso dell'esercizio di budget. Le variazioni individuate ed utilizzate per tale elaborazione non saranno quelle grezze, cioè calcolate solamente effettuando la differenza tra i valori della fine dell'esercizio ed il suo inizio. In effetti le variazioni grezze verranno corrette con lo scopo di eliminare tutte quelle esclusivamente permutative (non basate cioè sullo svolgimento effettivo di operazioni a carattere economico-patrimoniale ma solo sullo scambio contabile di valori tra voci patrimoniali aventi natura analoga) e quelle che si compensano vicendevolmente <sup>74</sup>.

Le variazioni rettifiche individuate verranno poi riportate su di un prospetto che potrà essere riclassificato in base a criteri diversi a seconda del tipo di informazione che si vorrà desumere dallo stesso <sup>75</sup>.

In questo prospetto, quindi, a differenza del budget di tesoreria, saranno riportate le variazioni di tutti gli aggregati patrimoniali: oltre

---

<sup>73</sup> La metodologia utilizzata, pertanto, è, come si diceva precedentemente, quella denominata dei "fondi e flussi finanziari", sviluppata per consentire di effettuare l'analisi dell'andamento finanziario della gestione aziendale in base alle variazioni delle consistenze patrimoniali tra l'inizio dell'esercizio ed il suo termine.

<sup>74</sup> Tra la prima categoria di variazioni rettifiche in sede di analisi dei fondi e dei flussi si può annoverare, ad esempio, quelle operazioni di ripartizione dell'utile tra le diverse voci del patrimonio netto (riserva ordinaria, straordinaria, ecc.) mentre tra la seconda categoria di variazioni possono essere annoverate le operazioni di rimborso di quote dei mutui passivi e di accensione di nuovi. Le variazioni grezze individuabili tra l'inizio dell'esercizio e la sua fine risulteranno pertanto dalla compensazione tra le due tipologie di operazioni: le prime saranno quindi rettifiche, in modo tale da evidenziare tra le fonti l'intero valore relativo all'accensione di nuovi mutui, mentre tra gli impieghi l'intero valore delle quote capitali di mutui rimborsate agli istituti di credito.

<sup>75</sup> Gli studi teorici e le applicazioni più diffuse di questa metodologia hanno individuato infatti almeno quattro schemi di riclassificazione del prospetto degli impieghi e delle fonti, nonché schemi sviluppati in base ad esso per individuare le variazioni del cash flow, le variazioni di liquidità ed altri parametri fondamentali. Per una puntuale analisi e disamina di questa metodologia di analisi e riclassificazione si rimanda comunque ai testi indicati in bibliografia.

all'andamento della risorse di tesoreria, pertanto, verranno considerate le variazioni dei crediti e dei debiti, le variazioni delle immobilizzazioni e dei debiti di medio e lungo termine <sup>76</sup>.

Il risultato consentirà di stabilire in modo completo l'effettivo andamento della gestione aziendale sotto il profilo finanziario. Se il prospetto evidenzierà infatti una differenza negativa tra fonti e impieghi di risorse finanziarie, sarà necessario per l'azienda coprirla attraverso il ricorso al credito o in altro modo; infatti quella differenza negativa starà ad indicare che si è previsto di utilizzare nell'esercizio di budget una quantità di risorse finanziarie superiore a quelle che si prevede di poter generare <sup>77</sup>.

Viceversa, nel caso in cui la differenza citata fosse positiva questo starebbe ad indicare che la gestione aziendale genererà nell'esercizio di budget una quantità di risorse finanziarie superiore a quelle che si era previsto di utilizzare.

Nel primo caso l'azienda si troverà pertanto nella situazione di dover trovare le risorse finanziarie sufficienti per impostare l'attività aziendale così come progettata, o di ridimensionarla. Nel secondo l'azienda si troverà nella situazione invece di dover stabilire quale uso fare del surplus di risorse generate dall'attività nell'esercizio di budget.

### ***III.3: Il budget patrimoniale e degli indici di bilancio***

Il budget patrimoniale è il momento conclusivo dell'intero procedimento di redazione del budget annuale.

La sua redazione è concettualmente abbastanza semplice, consistendo unicamente nella somma dei valori individuati attraverso il budget finanziario ai valori dello stato patrimoniale relativo al momento iniziale dell'esercizio di budget. Verrà pertanto individuato uno stato

---

<sup>76</sup> Il budget delle fonti e degli impieghi, pertanto, è sicuramente più difficile da realizzare (per ciò che riguarda soprattutto le problematiche metodologiche e teoriche che esso comporta) nonché più difficile da interpretare per i non addetti ai lavori. Esso, comunque, fornirà importanti informazioni, soprattutto per consentire una più consapevole programmazione finanziaria.

<sup>77</sup> In questo caso si avrà una situazione in cui si è previsto di impiegare una quantità di risorse finanziarie superiore a quella che la gestione stessa renderà disponibile. Viceversa si avrà una situazione in cui le risorse finanziarie rese disponibili dalla gestione sono superiori al fabbisogno, per cui quelle risorse potranno essere impiegate nel modo ritenuto più vantaggioso dalla direzione aziendale.

patrimoniale prospettico che definirà l'ammontare degli aggregati patrimoniali alla fine dell'esercizio di budget <sup>78</sup>.

Sulla base di questo prospetto verranno effettuate opportune riclassificazioni, necessarie ai fini del calcolo degli indici di bilancio, i quali saranno utilizzati per compiere una analisi approfondita dell'andamento previsto dell'attività aziendale.

Sarà infatti possibile a questo punto procedere al calcolo degli indici di liquidità e disponibilità, di indebitamento e di indipendenza finanziaria, del ROI, ROE e degli indici di rotazione <sup>79</sup>. L'analisi così effettuata consentirà pertanto di stabilire se le scelte di politica aziendale prospettate saranno in grado di far migliorare l'azienda o meno, sotto il profilo economico, finanziario e patrimoniale.

La realizzazione di questo prospetto richiederà pertanto una attività di interpretazione ed analisi dei dati ottenuti nelle precedenti fasi di elaborazione del budget; pertanto, pur non richiedendo alcuna attività di ricerca di dati aggiuntivi, tuttavia la sua realizzazione può essere considerata complessa, richiedendo, da parte del redattore, capacità ed esperienza nel campo dell'analisi di bilancio <sup>80</sup>.

## **Capitolo IV Le verifiche periodiche e l'analisi degli scostamenti**

### ***IV.1: Le verifiche periodiche***

Dopo aver realizzato il budget annuale di una azienda, sarà necessario periodicamente procedere ad una sua verifica e confronto con la situazione reale che si sarà verificata.

Questo adempimento sarà indispensabile per verificare la bontà del lavoro svolto in sede di redazione del budget; quindi servirà per migliorare

---

<sup>78</sup> Le informazioni necessarie per la redazione di un vero e proprio stato patrimoniale prospettico saranno, infatti, completamente sviluppate nelle fasi precedenti di budget (cioè in base al budget degli investimenti, nonché di quello economico, di tesoreria e finanziario).

<sup>79</sup> Gli indici citati, ovviamente, rappresentano solo esemplificazioni della tipologia di analisi che potranno essere effettuate. Innumerevoli potrebbero essere le tipologie di indici da calcolarsi in relazione alle esigenze conoscitive che la direzione e la struttura aziendale presentano.

<sup>80</sup> Sulla esposizione e chiarimenti delle tematiche relative alle attività di analisi di bilancio e per indici della situazione si rimanda alla bibliografia riportata in appendice, non rientrando questo tema tra gli argomenti oggetto del presente libro.

la conoscenza dell'azienda, del suo modo di funzionare e delle procedure da applicare in sede di redazione del budget per ottenere risultati migliori. Soprattutto però le verifiche serviranno per analizzare l'effettiva rispondenza della struttura aziendale rispetto ai programmi previsti, soprattutto per fornire informazioni concernenti il rispetto degli obiettivi prefissati. L'uso delle verifiche del budget dovrà quindi essere in primo luogo quello di consentire di prendere decisioni di politica aziendale più efficaci. Se, per esempio, l'andamento delle vendite sarà inferiore rispetto a quanto previsto questo sarà infatti il segnale inequivocabile che le previsioni effettuate in sede di redazione del budget sono sbagliate o che determinate ipotesi fatte sono disattese da parte della struttura aziendale; un livello delle vendite minore rispetto a quanto previsto potrebbe essere infatti frutto sia di una minore capacità di penetrazione commerciale dell'azienda rispetto alle previsioni, sia frutto del mancato rispetto dei tempi di produzione, che rallenta le consegne. Allo stesso modo una situazione di tesoreria peggiore rispetto alle previsioni potrebbe essere segno di un minor livello di fatturato, sia frutto di errori nella gestione della politica di incasso e pagamento (per esempio a causa di un allungamento dei tempi medi di incasso o una riduzione dei tempi medi di pagamento).

Le verifiche periodiche dovranno avvenire con la medesima cadenza rispetto ai periodi di budget impostati: se il budget è impostato con cadenza mensile, le verifiche dovranno cioè avvenire con il medesimo ritmo mensile.

Per realizzare tali verifiche si dovrà procedere alla redazione di una situazione mensile economico-patrimoniale, il cui schema di riclassificazione sia il medesimo utilizzato per realizzare il budget annuale. Quando possibile, cioè quando l'azienda farà uso di un sistema di contabilità industriale ben avviato, si dovrebbe esplicitare la situazione economico-patrimoniale per ogni centro di costo, individuando precisamente la performance di ognuno di essi.

Non rientrando negli argomenti del presente lavoro, si rinvia ai testi citati in bibliografia per la trattazione degli argomenti relativi alla analisi di bilancio ed alla contabilità industriale; nel prosieguo del presente capitolo, pertanto, verranno solo introdotte le tecniche di analisi di bilancio, necessarie per la redazione delle verifiche periodiche, mentre verranno illustrate con maggiore profondità le tecniche di analisi degli scostamenti utili ai fini delle verifiche periodiche del budget di esercizio.

#### ***IV.2: Tecniche di analisi di bilancio.***

Per realizzare sistemi di controllo di gestione efficaci in aziende modernamente organizzate è sempre indispensabile prevedere la fase della redazione di bilanci di verifica periodici. Questi bilanci verranno realizzati con riferimento al complesso della struttura aziendale ed anche, ove possibile, con riferimento alle singole aree o funzioni. Quando infatti sarà convenientemente organizzata la contabilità generale anche per la sua applicazione per l'analisi dei costi sarà sempre possibile scindere gli aggregati complessivi, almeno quelli concernenti il conto economico, con riferimento al singolo centro di costo o di ricavo. Si otterranno pertanto dei veri e propri conti economici dei centri di costo, che serviranno per verificare l'andamento della gestione della singola area o funzione aziendale, e che verranno confrontati con le previsioni di budget formulate<sup>81</sup>.

I dati utilizzati per la redazione di bilanci periodici riclassificati sono, ovviamente, quelli risultanti dalla contabilità generale, integrati con le operazioni di rettifica necessari per arrivare alla individuazione di uno stato patrimoniale e conto economico corretti. Il punto di partenza sarà pertanto dato dalla situazione dei conti alla data prescelta per la verifica. Questa situazione fornirà il saldo (in dare o avere) di tutti i conti

---

<sup>81</sup> Le differenze che verranno rilevate in sede di verifica periodica serviranno per realizzare due tipologie di risultati: in primo luogo per verificare la correttezza dei metodi previsionali adottati e della loro applicazione (per verificare in parole povere se il lavoro di redazione del

(economici e patrimoniali) alla data prescelta. Normalmente questa situazione dei conti non comprenderà tutte le operazioni contabili ed economiche compiute fino al momento della verifica, in quanto alcune di esse saranno ancora sconosciute al personale amministrativo (si pensi alla possibilità che, per esempio, una parte dei prodotti consegnati sia difettosa, e si debba quindi rimborsare di una parte del loro corrispettivo i clienti), sia perché alcune di esse saranno indeterminate, nell'ammontare o nel momento del loro verificarsi <sup>82</sup>. Inoltre è raro che, all'interno dello stesso esercizio, la contabilità sia completamente aggiornata; alcuni procedimenti di rilevazione potrebbero essere infatti congegnati in modo tale da spostare il loro momento avanti o indietro rispetto al momento del verificarsi dell'operazione relativa <sup>83</sup>.

Sulla base della situazione contabile alla data di riferimento della situazione da redigere verranno pertanto effettuate quelle operazioni di integrazione e rettifica che si renderanno necessarie <sup>84</sup>. Questa attività di redazione delle operazioni contabili di variazione della situazione dei conti richiederà una buona esperienza e capacità da parte del personale

---

budget è stato ben fatto o meno); in secondo luogo per analizzare gli scostamenti ed individuare le possibili carenze gestionali ad essi sottesi.

<sup>82</sup> Si pensi, in questo caso, all'importo degli interessi passivi su conto corrente; questi, normalmente, vengono rilevati dall'istituto di credito trimestralmente, per cui, nei periodi intermedi, sarà stimabile con molta difficoltà l'importo maturato fino al momento della verifica. Ipotizzando, infatti, di procedere alla verifica periodica del mese di febbraio, non esisterà nessuna maniera di determinare l'importo degli interessi passivi di conto corrente maturati fino a quel momento (almeno non prima di aver ricevuto l'estratto conto del mese di marzo, dovendo comunque attendere più di un mese per procedere alla verifica).

<sup>83</sup> La rilevazione delle paghe di ogni mese, infatti, viene effettuata spesso nel corso del mese seguente, dopo il giorno 10; in questo caso, quindi, la rilevazione dell'operazione contabile è spostata dopo la fine del periodo di riferimento, richiedendo, in sede di redazione della verifica periodica, una operazione di integrazione.

<sup>84</sup> Tra le registrazioni di integrazione che verranno effettuate più frequentemente si possono citare quelle relative alle paghe e contributi (registrati nel mese seguente a quello relativo) nonché al calcolo del trattamento di fine rapporto ed alla tredicesima maturate al momento della situazione di verifica, quelle relative agli interessi passivi su conto corrente o su finanziamenti a medio e lungo termine, relative alle fatture da emettere e da ricevere, ai compensi ad amministratori e sindaci, ecc.. Tra le operazioni di rettifica da effettuare si possono citare quelle relative allo storno della quota di locazioni anticipate, ai canoni relativi a polizze assicurative, a quote anticipate o maxicanoni relativi ai leasing.

amministrativo o del professionista impegnati. Determinati problemi richiederanno infatti una buona preparazione teorica nonché esperienza per essere risolti; si pensi a quelle categorie di costi non determinabili in modo preciso alla data della situazione di verifica, come gli interessi passivi di conto corrente. In questo caso, essendo gli interessi passivi di conto corrente determinati trimestralmente dall'istituto di credito, nei mesi di gennaio o febbraio, ad esempio, l'ammontare degli interessi passivi maturati potrà determinarsi solamente in base a stime relative all'ammontare dei fidi impegnati mediamente nel periodo considerato ed al tasso medio praticato. Dall'attendibilità del bilancio periodico realizzato dipenderà il tipo di valutazioni ed interventi che potranno essere messi in atto. Pertanto sarà sempre necessario che queste metodologie di verifica siano applicate con regolarità e saranno necessari alcuni mesi, se non anni, di esperienza, perché il personale amministrativo aziendale si abitui ad impiegare nel migliore dei modi queste tecniche <sup>85</sup>.

Dopo che la situazione dei conti sarà stata variata come detto sopra, attraverso le operazioni di integrazione e rettifica di cui sopra, essa dovrà essere riclassificata convenientemente.

Tale riclassificazione verrà effettuata aggregando i dati relativi alle singole voci patrimoniali, finanziarie ed economiche in modo tale da fornire informazioni valide ai fini dell'analisi della gestione aziendale. Per realizzare queste aggregazioni potrà essere utilizzato un gran numero di criteri, definiti come "schemi". Questi indicheranno le categorie di valori che dovranno essere rese disponibili nonché i principi teorici in base a cui attribuire ad esse i dati contabili risultanti dalla situazione dei conti rettificata.

Lo schema finanziario di riclassificazione dello stato patrimoniale, ad esempio, è fondato sul criterio della maggiore o minore liquidità

---

<sup>85</sup> Infatti, è sempre necessario che tutta la compagine aziendale si abitui a ragionare in termini di un continuo controllo delle prestazioni delle singole aree aziendali e si abitui continuamente ad utilizzare i bilanci periodici per ricavarne le informazioni necessarie per impostare decisioni gestionali utili.

dell'elemento patrimoniale, e risulta dalla aggregazione dei dati risultanti dalla situazione dei conti suddividendoli nella maniera seguente: l'attivo patrimoniale sarà suddivisibile in capitale circolante lordo <sup>86</sup> ed immobilizzazioni <sup>87</sup>, mentre il passivo si potrà suddividere tra passività correnti <sup>88</sup>, a medio e lungo termine <sup>89</sup> e capitale netto.

Gli schemi più adottati in ambito aziendale avanzato sono senza dubbio quello finanziario per lo stato patrimoniale, e quelli marginalistico e a valore aggiunto per il conto economico. Dello schema finanziario si è brevemente accennato in precedenza; lo schema marginalistico fa perno sulla distinzione dei costi aziendali tra fissi e variabili, per consentire di determinare il margine sul prodotto ed il punto di pareggio dell'azienda <sup>90</sup>. Lo schema a valore aggiunto si basa invece sulla determinazione dell'incremento del valore della produzione provocato dall'impiego dei fattori produttivi lavoro, capitale, stato, macchinari ecc. <sup>91</sup>.

Lo schema marginalistico è adottato diffusamente, sia nel caso di imprese industriali che di imprese del terziario. Lo schema a valore aggiunto risulta essere più adatto soprattutto nel caso di aziende del terziario, o caratterizzate da alta incidenza di manodopera o fattore capitale.

---

<sup>86</sup> Il capitale circolante lordo potrà essere suddiviso, a sua volta, tra liquidità immediate (cassa e banche C/C attivi), liquidità differite (crediti verso clienti) e disponibilità (rimanenze di magazzino).

<sup>87</sup> Le immobilizzazioni potranno essere a loro volta distinte tra immobilizzazioni materiali, finanziarie ed immateriali.

<sup>88</sup> Le passività correnti saranno sostanzialmente relative ai debiti verso fornitori, debiti verso banche per scoperto di conto corrente e anticipi.

<sup>89</sup> Le passività a medio a lungo termine corrisponderanno sostanzialmente ai mutui passivi, ai debiti verso fornitori a medio e lungo termine ed ai fondo di accantonamenti vari (per esempio il fondo Trattamento di Fine Rapporto).

<sup>90</sup> Lo schema marginalistico è strettamente legato alla teoria dei costi aziendali sviluppata dagli economicisti industriali: esso ha infatti il pregio di rappresentare molto fedelmente il procedimento di formazione del costo aziendale nell'ambito dell'attività produttiva, ed in quanto tale consente di ricavare indicatori molto fedeli e precisi della efficienza ed efficacia della gestione.

<sup>91</sup> Lo schema a valore aggiunto quindi evidenzierà la differenza tra valore della produzione e fattori produttivi direttamente impiegati nell'attività (materie prime e materiali di consumo, servizi di produzione ecc.).

Sarà poi necessario scomporre il budget economico con riferimento a tutti i centri di costo e di ricavo dell'azienda. Talvolta questa scomposizione viene effettuata direttamente dal sistema di elaborazione dati, che avrà la capacità di collegare i dati contabili delle singole operazioni al giusto centro di costo o di ricavo. Altrimenti questa attività dovrà essere compiuta dal personale amministrativo, sulla base del bilancio riclassificato precedentemente realizzato. Questi "conti economici settoriali" saranno utilizzati per verificare l'andamento della gestione di ogni singolo centro di costo.

Per una trattazione delle metodologie di analisi di bilancio approfondita si rimanda alla bibliografia riportata in appendice, non essendo oggetto del presente lavoro.

### ***IV.3: L'analisi degli scostamenti***

Raramente i risultati conseguiti in pratica dalla gestione aziendale risulteranno essere uguali rispetto alle previsioni di budget. Un budget ben realizzato consentirà infatti di ottenere delle previsioni molto vicine a quello che si verificherà effettivamente, ma un certo margine di errore ben difficilmente sarà eliminabile in modo completo. Per questo motivo l'utilizzo di metodi di budget richiederà sempre la effettuazione anche dell'analisi degli scostamenti delle verifiche periodiche rispetto alle previsioni.

Questo tipo di analisi sarà fondamentale per due motivi:

1) in primo luogo l'analisi degli scostamenti sarà importantissima per consentire di verificare il lavoro compiuto in sede di redazione del budget, per rettificarlo e modificarlo secondo i risultati che saranno stati conseguiti praticamente. Pertanto le analisi degli scostamenti consentiranno di meglio adattare le metodologie di elaborazione del budget alla azienda presa in esame, per consentire di raggiungere risultati più attendibili e

validi; permetteranno quindi di ottenere una maggiore esperienza e conoscenza del mercato in cui opera l'azienda, delle problematiche interne alla stessa e del modo in cui si formano i costi della sua gestione. Le analisi degli scostamenti, effettuate con regolarità, permetterà quindi di meglio comprendere le caratteristiche aziendali, il modo in cui gli interventi di modifica delle scelte gestionali si riflette sui parametri economici e finanziari dell'azienda <sup>92</sup>. Quando l'analisi degli scostamenti evidenzierà delle incongruenze nelle metodologie di previsione e programmazione adottate, o delle previsioni di budget manifestamente errate rispetto alla realtà verificatasi, sarà sempre necessario rielaborare correggendolo l'intero budget.

2) essa renderà possibile inoltre verificare continuamente le scelte gestionali e le metodologie di lavoro adottate. I valori determinati in base al budget verranno infatti utilizzati come standard a cui far riferimento per confrontare l'andamento della gestione, e per derivarne informazioni importanti per impostare gli interventi e le decisioni da prendere per migliorare l'efficienza ed efficacia aziendale. Quando verrà evidenziata infatti una minore efficienza aziendale nell'utilizzo, per esempio, delle materie prime, la direzione aziendale sarà immediatamente in grado di analizzarne i motivi e decidere le scelte da adottare per riportare la situazione al livello ottimale. Oppure potrà evidenziarsi una errata formulazione dei valori standard impostati, per cui sarà necessario modificare le tecniche di budgeting adottate e riformulare l'intero procedimento di previsione e programmazione per la restante parte dell'anno.

Con l'analisi degli scostamenti, pertanto, verrà ad applicarsi in azienda una metodologia che abituerà al continuo controllo e verifica della

---

<sup>92</sup> Solo l'abitudine e l'esperienza nell'utilizzo di metodi avanzati di controllo di gestione e di budgeting consentiranno infatti di utilizzarle appieno, sia per ciò che concerne la attendibilità dei risultati che esse potranno fornire, sia per ciò che riguarda il loro utilizzo con lo scopo di essere la base per le scelte gestionali che l'azienda si troverà nella necessità di prendere..

gestione aziendale, a tutti i suoi livelli e con un grado di profondità molto elevato. L'effetto molto importante che esso porterà sarà quello di abituare ad analizzare continuamente la gestione in base a dati numerici ed oggettivi; pertanto abituerà ad impostare le politiche aziendali prendendo come base per le scelte informazioni molto precise, oggettive, diminuendo di molto lo spazio per l'improvvisazione e per il ricorso al "fiuto" dell'imprenditore, che difficilmente si può adattare alla realtà complessa ed in continua mutazione che caratterizza oggi la vita di ogni azienda.

L'analisi degli scostamenti può essere effettuata in due maniere principali:

- 1) in primo luogo attraverso l'analisi degli scostamenti globali;
- 2) successivamente attraverso lo studio degli scostamenti elementari.

- 1) L'analisi degli scostamenti globali viene effettuata attraverso il confronto tra i valori complessivi rilevati, in termini di ricavi o costi, o di variazioni nelle consistenze di tesoreria o finanziarie e i corrispondenti dati forniti dal budget aziendale. Queste differenze, elaborate per ogni centro di costo e di ricavo, permetteranno di valutare approfonditamente le aree aziendali e gli elementi (di costo, ricavo, di tesoreria, finanziarie, ecc.) nei quali l'azienda è riuscita ad ottenere risultati migliori di quelli previsti e invece nei quali i risultati sono stati scadenti. Questo tipo di analisi consentirà pertanto di avere un primo quadro generale di informazione riguardo alla situazione aziendale rilevata, e costituirà la base per approfondimenti successivi. Esso consentirà quindi di determinare le aree aziendali che avranno ottenuto buoni risultati e quelle che ne hanno ottenuti invece di negativi, nonché quelle fasi di lavorazione o quelle componenti della gestione aziendale che sono risultate meno valide rispetto alle previsioni formulate in sede di redazione del budget. L'analisi degli scostamenti globali permetterà quindi di interpretare l'andamento

delle componenti fondamentali della gestione aziendale <sup>93</sup>, non consentendo comunque di comprendere in profondità le cause che hanno portato al verificarsi della situazione rilevata.

- 2) L'analisi degli scostamenti elementari consentirà senza dubbio di comprendere in maniera più approfondita sia le aree aziendali in cui la gestione ha raggiunto risultati migliori o peggiori rispetto alle previsioni effettuate sia le cause che hanno generato quelle situazioni. Essa consentirà infatti di stabilire se gli scostamenti saranno stati provocati dalla minore efficienza aziendale in determinati tipi di attività, oppure da variazioni dei prezzi rispetto a quanto preventivato. Pertanto essa permetterà di attribuire agli scostamenti rilevati le giuste motivazioni permettendo anche di determinare in modo più facile e preciso le decisioni più opportune da prendere per correggere la situazione che si è verificata, se necessario.

L'analisi degli scostamenti elementari si sostanzia nella evidenziazione delle differenze rilevabili nella situazione verificata concretamente rispetto al budget formulato rispettivamente a quantità costanti o a prezzi costanti <sup>94</sup>. Lo scostamento di prezzo a quantità costanti sarà l'indicatore che consentirà di valutare l'esattezza del budget dei prezzi (dei prodotti, delle materie prime, degli altri elementi di costo), o la bontà della politica dei prezzi praticati dall'azienda o la politica di gestione dei fornitori <sup>95</sup>; lo scostamento di quantità a prezzi costanti sarà

---

<sup>93</sup> Queste componenti possono essere, ad esempio, l'andamento delle vendite aziendali, l'andamento dei costi rilevati nelle singole aree funzionali aziendali, la politica degli approvvigionamenti o delle scorte di prodotti applicata, la gestione del ricorso al credito bancario, le politiche di incasso e pagamento applicate dall'azienda nel periodo considerato.

<sup>94</sup> In questo caso, per quantità costanti si intende dire che le quantità prese come base per i calcoli dovrà essere ipotizzata pari a quella prevista in sede di budget; prezzi costanti significa invece che i calcoli saranno effettuati ipotizzando i prezzi (dei prodotti, delle materie prime, dei servizi utilizzati) pari a quelli ipotizzati in sede di budget.

<sup>95</sup> L'analisi dello scostamento di prezzo a quantità costanti consentirà infatti di confrontare i prezzi preventivati (sia quelli dei prodotti che quelli delle materie prime) con quelli effettivamente praticati. Eventuali scostamenti potranno pertanto indicare che il budget dei prezzi sia stato realizzato in modo impreciso oppure che le ipotesi utilizzate per la sua redazione sono state nella pratica non rispettate; potrà però anche indicare errori nella politica dei prezzi dei prodotti impostata (per ciò che riguarda gli scostamenti dei prezzi dei prodotti),

l'indicatore che esprimerà invece la attendibilità del budget dei consumi di materie (o di altre tipologie di materiali o di altri costi) o la maggiore o minore efficienza della gestione <sup>96</sup>.

L'analisi degli scostamenti elementari, quindi, è fondamentale perché permette contemporaneamente di analizzare sia la bontà del budget formulato e delle metodologie applicate per la sua redazione, sia per verificare in modo continuativo la bontà della gestione aziendale, avendo a disposizione un termine di paragone preventivato come ottimale.

La frequenza con cui è opportuno effettuare l'analisi degli scostamenti è la stessa con cui si sono impostati i periodi di budget: se, ad esempio, il budget è impostato con cadenza mensile con la stessa frequenza dovrà essere realizzata anche l'analisi degli scostamenti.

Lo scostamento dei prezzi a quantità costanti verrà realizzato applicando la seguente formula:

$$\text{Scostamento di prezzo} = \text{PS} \cdot \text{QS} - \text{PR} \cdot \text{QS}$$

dove PS significa prezzo standard, QS quantità standard, PR prezzo rilevato.

Gli scostamenti rilevati in base a questa formula saranno dovuti essenzialmente ad errori nelle ipotesi degli andamenti dei prezzi nel corso dell'esercizio di budget. Questi errori saranno dovuti essenzialmente ad errate previsioni nella comprensione del mercato di vendita o di acquisto dell'azienda. Pertanto l'intervento più opportuno, in questo caso, sarà unicamente quello di correggere il budget dei prezzi per consentire di fare previsioni appropriate. Pertanto dovrà essere riformulato il budget dei

---

oppure una gestione dei fornitori non ottimale (per esempio perché si sono scelti fornitori che non praticano prezzi competitivi).

<sup>96</sup> Gli scostamenti di quantità a prezzi costanti staranno ad indicare eventuali errori compiuti in sede di redazione del budget, per esempio impostando valori delle incidenze dei consumi non coerenti con le reali condizioni produttive; potrà però anche indicare una differenza nella efficienza gestionale delle aree aziendali interessate, per esempio un consumo di materie prime superiore a quello previsto. In tale situazione questi scostamenti sarebbero il sintomo di problemi gestionali da affrontare e risolvere immediatamente.

prezzi di vendita nel caso di scostamenti a quantità costante di prodotti e, viceversa, quello dei prezzi d'acquisto per gli scostamenti a quantità costanti concernenti le materie prime, di consumo e gli altri costi.

Tuttavia le differenze nei prezzi rilevati rispetto a quelli preventivati potrà indurre facilmente a mettere in discussione scelte gestionali effettuate precedentemente, in base al budget dei prezzi formulato. Eventuali maggiori prezzi dei materiali, per esempio, ovviamente richiederanno che tutte le scelte gestionali vengano messe in discussione, in quanto tutta la struttura dei costi dell'azienda sarà sconvolta da essi rispetto al budget formulato. Nello stesso modo, scostamenti nei prezzi di vendita dei prodotti potranno indicare sostanziali problemi nella impostazione della politica commerciale dell'azienda (la politica delle promozioni, sconti e quant'altro risulterà essere sostanzialmente diversa rispetto a quella impostata e questo, per errori nella gestione della funzione commerciale oppure anche a causa di problemi legati alla scarsa accettazione dei prodotti nel mercato) <sup>97</sup>.

Gli scostamenti nei prezzi richiederanno, come si diceva precedentemente, la riformulazione del budget relativo. L'intero procedimento di formulazione del budget dei prezzi dovrà essere interamente rifatto; si dovrà pertanto ripartire dall'analisi dell'andamento dei prezzi del passato, per ottenere una previsione dell'evoluzione futura degli stessi anche in base alle scelte gestionali e commerciali che la direzione aziendale avrà impostato.

Gli scostamenti di quantità a prezzi costanti verranno calcolati in base alla formula seguente:

$$\text{Scostamento di quantità} = PS * QS - PS * QR$$

---

<sup>97</sup> Un prodotto obsoleto, o non totalmente soddisfacente, dal punto di vista qualitativo, per la clientela richiederà, per essere venduto, maggiori promozioni, politiche di sconti e riduzioni di prezzo: pertanto la politica commerciale dell'azienda ne potrebbe essere compromessa.

dove PS significa prezzo standard, QS quantità standard, QR quantità rilevata.

Gli scostamenti di quantità a prezzi costanti esprimeranno quindi le differenze nel fatturato, costi di produzione o di altre funzioni aziendali, flussi di cassa o finanziari, provocate esclusivamente da minori o maggiori quantità di prodotti venduti, o di materiali e altri costi di gestione, rispetto al valore preventivato come standard. Pertanto questo tipo di scostamenti esprimerà il grado di efficienza ed efficacia dell'azione aziendale rispetto al preventivo formulato in precedenza.

Scostamenti nelle quantità di prodotti venduti sarà provocata dalla minore penetrazione nel mercato, o da problemi di produzione o commercializzazione che rendono impossibile sfruttare appieno la capacità produttiva massima dell'azienda. Scostamenti nelle quantità di materie prime, di consumo o di altre tipologie di costi utilizzati nell'ambito dell'attività aziendale potranno indicare problemi di funzionamento della struttura aziendale, errori nei metodi produttivi adottati o altre cause afferenti una maggiore o minore efficienza aziendale rispetto agli standard formulati in precedenza. Scostamenti nelle quantità di materie acquistate saranno invece relativi a differenze nelle politiche degli approvvigionamenti rispetto a quelle preventivate.

La minore efficienza aziendale rispetto a quella preventivata potrà essere provocata da molte cause diverse: quantità di sfridi superiori a quelle previste, per esempio a causa di carenze o obsolescenza del macchinario impiegato o della preparazione del personale, nonché a sbagliate modalità di utilizzo dei materiali che portano ad maggiore spreco, e di conseguenza ad un maggior consumo a parità di prodotto realizzato; quantità di scarti superiori a quelli normalmente previsti e dovuti, a causa di malfunzionamenti del macchinario, errori e scarsa esperienza della manodopera, errori nel caricamento degli ordini e nella programmazione della produzione o nella progettazione dei prodotti ecc.. Ci potranno essere inoltre problemi relativi al modo di organizzare il processo produttivo, amministrativo o commerciale che portano a

generare costi quantitativamente superiori rispetto a quelli ipotizzati in sede di redazione del budget e presi quindi come valori standard.

Maggiori costi per consumi di materie prime indicheranno pertanto una peggiore efficienza della gestione rispetto a quella preventivata; maggiori costi per manodopera staranno ad indicare un peggiore utilizzo del personale aziendale rispetto a quanto previsto. In genere scostamenti nelle quantità consumate dei costi variabili determineranno una variazione conseguente del margine sul prodotto, provocando un cambiamento radicale della struttura dei costi dell'azienda, influenzando in modo radicale nel determinare il livello di utile aziendale e del punto di pareggio dell'azienda.

Per ciò che riguarda i costi fissi aziendali, una maggiore quantità impiegata starà ad indicare una peggiore utilizzazione della struttura aziendale, con conseguente maggiore rigidità della compagine dell'impresa ed aumento del punto di pareggio.

Comunque è molto difficile descrivere in poche righe tutte le possibili problematiche che possono portare a scostamenti di prezzo o quantità, nell'ambito della attività di una azienda; si rimanda pertanto alla lettura dei testi indicati nell'appendice bibliografica.

Nel caso in cui si riscontrino scostamenti di quantità rilevanti, sia per ciò che concerne i prodotti che le materie prime o gli altri costi sarà sempre necessario procedere ad una modifica sostanziale del budget formulato.

Sarà pertanto necessario ripercorrere le fasi illustrate nei capitoli precedenti analizzando in primo luogo i dati verificatisi nel periodo precedente alla verifica periodica, per effettuare una stima dell'evoluzione futura della situazione, anche considerando le scelte gestionali e i cambiamenti nelle politiche aziendali che la direzione riterrà opportuno effettuare. Nel caso in cui ci si renda conto che gli scostamenti rilevati sono dovuti soprattutto ad errori nella impostazione del budget ed a sbagliate ipotesi di partenza nella formulazione dello stesso, sarà necessario, pertanto, solo dedicarsi alla riformulazione dello stesso in

modo più appropriato. Viceversa quando ci si renderà conto che gli scostamenti sono dovuti a motivazioni reali, inerenti problematiche economiche e finanziarie, legate, per esempio, a carenze del processo produttivo, sarà indispensabile utilizzare le informazioni sviluppate per prendere decisioni a carattere gestionale.

Infatti, in base alle informazioni desunte dall'analisi dello scostamento di quantità, la direzione aziendale sarà in grado di impostare corrette scelte volte a migliorare la situazione. Per esempio, nel caso in cui venga evidenziata una insufficiente efficienza nella gestione delle materie prime sarà indispensabile che la direzione prenda quelle decisioni volte a rendere possibile una minore quantità di sfridi di produzione, di scarti, e volta a migliorare l'utilizzo delle stesse materie prime, ottimizzando, ove possibile, il processo produttivo. Ove venga evidenziata una carenza relativa all'efficienza nell'utilizzo di altri fattori produttivi, per esempio la manodopera, o di costi fissi, si metteranno in atto quegli interventi di razionalizzazione della struttura aziendale necessari per meglio impiegare le risorse senza sprechi. Infine qualora venisse rilevato un andamento delle consistenze di tesoreria non in linea con le previsioni di budget, si dovranno mettere in atto quegli interventi di ottimizzazione delle politiche di incasso e pagamento dell'azienda.

Comunque risulta molto difficile illustrare in maniera completa tutte le problematiche che potrebbero essere rilevate attraverso l'uso delle tecniche di analisi degli scostamenti, nonché i possibili interventi che sarebbe opportuno mettere in atto in relazione ad esse. Solo l'esperienza della direzione aziendale, del personale di staff, del consulente potranno consentire di comprendere appieno i risultati dell'analisi degli scostamenti, e di impostare le azioni correttive più opportune.