

# Quando il budget diventa strategico

Certo non una sfera di cristallo, ma uno strumento essenziale per calcolare e prevedere lo sviluppo delle operazioni di gestione ordinaria e il loro impatto economico e finanziario nel futuro

■ A CURA DI D&B CONSULTING\*

Il **master budget** è un piano operativo per la guida e il governo di enti e imprese, che proietta nel futuro le operazioni della gestione ordinaria e il loro impatto economico e finanziario. Sintetizza gli obiettivi e le attività delle funzioni aziendali, collegando i risultati economico-finanziari previsti con le risorse necessarie per ottenerli.

È uno **strumento di pianificazione tattica** di breve periodo (un anno) che mostra le previsioni di ricavi, costi e profitti ai livelli operativi e informa dirigenti e collaboratori dei risultati che ci si aspetta e delle azioni necessarie ad ottenerli. È anche uno strumento di integrazione nell'organizzazione. La sua realizzazione produce la apertura di un processo dialettico e negoziale all'interno dell'organizzazione, che porta i manager confrontarsi fino a trovare le condizioni di efficacia migliori. I budget possono contribuire a motivare i membri e portare l'organizzazione verso alti livelli di performance.

Dal punto di vista della **struttura** si presenta come una sequenza di piani funzionali concatenati che si congiungono nei tre documenti fondamentali di gestione: il conto economico, lo stato patrimoniale e il cash-flow. La base di tutto è il **budget economico** con obiettivi di vendita, il risultato operativo e il risultato della gestione. Ma il MB include anche un **budget finanziario** poiché definisce le esigenze di fonti e impieghi e fonda la previsione dei flussi d'entrata e uscita dei mezzi finanziari. Prende l'avvio dai singoli e specifici **budget settoriali funzionali**, li riunisce e li collega. Tipicamente vi si trovano:

- ✓ Il budget delle vendite;
- ✓ Il budget dei magazzini e delle scorte;
- ✓ Il budget degli acquisti delle materie e del costo primo;
- ✓ Il budget della produzione;
- ✓ Il budget della manodopera diretta e la sua produttività;
- ✓ Il budget del personale indiretto;
- ✓ I vari budget delle funzioni aziendali: marketing, logistica, manutenzione, ecc);

- ✓ Il budget del rendiconto dei flussi di cassa, con incassi e pagamenti;
- ✓ Il budget degli investimenti;
- ✓ Il budget della tesoreria;
- ✓ Il budget finanziario;
- ✓ Il conto economico mensilizzato con previsioni, consuntivo e scostamenti;
- ✓ Lo stato patrimoniale e il flusso di cassa mensile o trimestrale, con previsioni, consuntivo e scostamenti.

Il MB approvato deve essere controllato periodicamente con lo scopo di accertare eventuali scostamenti fra previsione e consuntivo e poter intervenire con tempestive azioni reattive. La **analisi della performance** mette a confronto i risultati attuali con quelli previsti e procede con la comprensione delle motivazioni e delle cause dello **scostamento**, per prendere misure correttive e preventive. Un budget non è comunque un documento immodificabile, anzi va periodicamente rivisto e aggiornato.

Il master budget divide l'anno in **periodi**, che possono essere con revisioni trimestrali, ma anche mensili. Nel prepararlo, per una più precisa programmazione, bisogna in primo luogo dotarsi di un **calendario aziendale** che tenga conto solo dei giorni lavorativi. I calendari aziendali non sono calendari normali, i mesi aziendali in genere non coincidono con quelli del calendario solare. Generalmente si usa un calendario di dodici mesi ciascuno dei quali ha un proprio numero di settimane. Lo scopo è di potere disporre di periodi omogenei e sempre confrontabili fra di loro e questo non è possibile con i calendari solari. Invece diventa più semplice se si stabilisce convenzionalmente che gennaio è sempre formato da 5 settimane e che ogni settimana inizia lunedì. Per una utile applicazione in azienda del MB è opportuno:

- a) sottolineare la sua importanza come strumento di pianificazione e legittimare a pieno titolo l'uso dello strumento,



manifestando che il processo di pianificazione di budgeting ha la piena approvazione il più completo supporto della direzione;

- b) stimolare l'ampia partecipazione dei manager intermedi nella sua preparazione e formare i quadri fornendo loro informazioni sul budget;
- c) modificarlo e aggiornarlo se le condizioni cambiano;
- d) controllarlo periodicamente e realizzare un sistema di report da produrre periodicamente per identificare gli scostamenti di redditività, vendite, produttività, la scarsa performance, ma anche quella buona.

I rendiconti economici e finanziari sono il punto di partenza della gestione aziendale, servono a giudicare se un'impresa è condotta con profitto o no e a prendere i provvedimenti necessari per guidarla adeguatamente. Un buon rendimento determina la capacità dell'azienda di sussistere, attrarre gli investitori, attrarre e fidelizzare i collaboratori e di ricompensarli. Per la valutazione dell'efficienza e della redditività della gestione operativa ci si basa principalmente sull'analisi del **conto economico** mentre, per valutare l'utilizzo efficiente del capitale e di altre fonti di finanziamento, si procede ad un esame comparato del conto economico e dello **stato patrimoniale**. Pertanto dalla analisi delle informazioni contenute nei tre prospetti contabili fondamentali (conto economico,

## 1 - Schema master budget

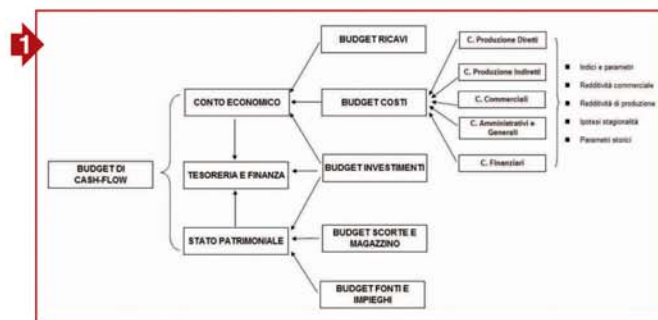
Lo schema del Master Budget si basa soprattutto su parametri storici diversi e ipotesi, oltreché i dati dei costi fissi di produzione e generali, i preventivi di spesa, eccetera, utili alla ricostruzione delle singole voci di ricavo e di costo.

Partendo dal budget delle vendite, possiamo ricostruire sia il budget dei costi che insieme al budget degli investimenti genera il budget del Conto Economico.

Il budget degli investimenti previsti nell'anno per raggiungere gli obiettivi di produzione, fornisce informazioni e dati utili sia al budget dello Stato Patrimoniale, che al budget economico. Lo Stato Patrimoniale previsionale mostra la situazione fonti e impieghi, cioè attività contro passività + capitale.

Il Conto Economico, il piano degli investimenti e il budget dello Stato Patrimoniale permette la costruzione del budget di Tesoreria e Finanza, che indica il succedersi dei flussi finanziari nel tempo, gli esborsi e le coperture momento per momento.

Alla fine il budget del Conto Economico, dello Stato Patrimoniale e di Tesoreria e Finanza generano il budget di Cash-Flow, cioè la previsione dei flussi di liquidità e cassa durante l'anno, le fonti e gli impieghi.





## I parametri di produzione

Il budget dei parametri di produzione mostra i dati di base necessari alla generazione di valori di ricavo e costo. La generazione dei ricavi si fonda sui **value drivers** e ogni impresa deve identificare i propri. Nell'esempio fatto i **value drivers** sono il numero di macchine, i giorni di produttività, la produzione media giornaliera, il prezzo medio unitario di vendita. Accanto ai **value drivers** è necessario identificare parametri unitari di costo e **cost drivers**.

I parametri vengono dalla rilevazione delle attività e quindi dalla storia dell'azienda e una azienda dovrebbe sempre conoscere i propri parametri principali di generazione di valore e costo. Oltre ai propri parametri l'impresa però deve anche guardare ai parametri di settore (benchmarking esterno) per verificare.

## Sviluppo valori redditività

Le immagini 3-4-5-6 mostrano il budget dei ricavi, dei costi di produzione e dei costi generali che alla fine forniscono i dati per il Conto Economico previsionale.

Il budget dei ricavi e dei costi di produzione si fonda sui parametri storici di vendita, redditività, produttività e sulla stima delle redemption commerciali.

Il budget dei costi di produzione è diviso in Costi di Produzione Variabili, cioè quei costi generati dagli stessi parametri utilizzati a generare il budget delle vendite e dai costi unitari per ogni unità prodotta (es. costo manutenzione per km) e in Costi di Produzione Fissi che derivano dai contratti in corso e dai preventivi legati al fluire del tempo e non dall'attività di produzione.

Il budget dei costi generali in genere mostra costi fissi e qualche costo variabile come, ad esempio, la percentuale di provvigione dei venditori sul fatturato. Presuppone il supporto di tabelle di valori di costo periodico, canoni, oppure si fonda sull'uso di coefficienti di incidenza.

DESCRIZIONE	ESERCIZIO PRECEDENTE	BUDGET ESERCIZIO IN CORSO	CONSUNTIVO	SCOSTAMENTO
<b>PARAMETRI PRODUZIONE TRASPORTO ESTERO</b>				
Linei totali	52543	121471	1222470	13391,1 0,25%
Media Km / giorno macchina	565	603	594	-1,00 -152%
Km macchina	141270	146.891	137.800	-1.022,00 -4,59%
Giorni lavoro macchina	242	244	232	-2,00 -5,00%
Tasso resa carburante	2,90	2,91	2,93	0,02 0,68%
Prezzo medio a km (vendita)	1,05	1,08	1,03	-0,02 -1,85%
Macchine	9,00	24,00	26,00	2,00 7,89%
Costo manutenzioni a km	0,0250	0,0420	0,0204	-0,01 16,73%
Costo gasolio a lt	0,71	0,68	0,67	-0,01 20,00%
Costo a km autostrada	0,3099	0,3098	0,3098	0,00 3,89%
Costo fisso autista	2,970,00	2,970,00	2,960,00	-10,00 -0,34%
Premi autisti	0,30	0,30	0,30	0,00 0,00%
<b>PARAMETRI PRODUZIONE TRASPORTO ITALIA</b>				
Linei totali	568.030	644.243	743.481	93.381,1 13,23%
Media Km / giorno macchina	495	494	432	-62,00 -4,57%
Km totali	91.959	95.624	105.606	5.972,40 5,89%
Giorni lavoro macchina	235	231	225	-4,00 -1,79%
Tasso resa carburante	2,90	2,82	2,87	-0,05 -1,74%
Prezzo medio a km (vendita)	1,25	1,28	1,31	-0,06 -4,70%
Macchine	17,40	93,00	21,00	2,00 8,52%
Costo manutenzioni a km	0,0250	0,0262	0,0410	0,01 12,50%
Costo gasolio a lt	0,75	0,80	0,73	-0,02 20,00%
Costo a km autostrada	0,3099	0,3098	0,3098	0,00 3,89%
Costo fisso autista	2.900,00	2.900,00	2.960,00	60,00 2,03%
Premi autisti	0,30	0,30	0,30	0,00 0,00%

RICAVI	ESERCIZIO PRECEDENTE	BUDGET ESERCIZIO IN CORSO	CONSUNTIVO	SCOSTAMENTO				
VALORE	%	VALORE	%	VALORE	%			
Ricavi Trasporti Estero	2.816.488	58,6%	4.071.613	82,0%	4.063.131	59,2%	-8.482	-0,2%
Ricavi Trasporti Italia	1.988.044	41,4%	2.498.438	38,0%	2.800.528	40,8%	-302.080	-12,1%
<b>TOTALE RICAVI</b>	<b>4.806.530</b>	<b>100,0%</b>	<b>6.570.251</b>	<b>100,0%</b>	<b>6.863.657</b>	<b>100,0%</b>	<b>293.406</b>	<b>100,0%</b>

DESCRIZIONE	ESERCIZIO PRECEDENTE	BUDGET ESERCIZIO IN CORSO	CONSUNTIVO	SCOSTAMENTO				
VALORE	% FAT	VALORE	% FAT	VALORE	% SCOSTO			
<b>Costi di produzione variabili</b>								
Carburanti	857.184	13,7%	1.022.173	15,7%	1.302.358	19,0%	278.183	26,2%
Manutenzioni	93.950	2,0%	148.066	2,3%	190.584	2,6%	32.518	22,0%
Autostrade	485.277	10,1%	675.576	10,3%	755.282	11,0%	79.706	11,8%
<b>Totale</b>	<b>1.336.410</b>	<b>25,7%</b>	<b>1.845.815</b>	<b>28,2%</b>	<b>2.248.224</b>	<b>32,6%</b>	<b>382.408</b>	<b>20,9%</b>
<b>Costi di produzione fissi</b>								
Justizi	545.587	11,3%	1.207.888	18,4%	1.201.821	16,7%	-73.223	-6,1%
Leasing ed ammortamenti macchine industriali	247.380	5,1%	212.440	3,2%	338.520	4,9%	29.440	9,3%
Assicurazioni	489.880	9,8%	593.280	9,0%	842.720	12,3%	248.440	21,3%
<b>Totale</b>	<b>1.282.847</b>	<b>26,4%</b>	<b>2.013.608</b>	<b>30,6%</b>	<b>2.382.061</b>	<b>34,6%</b>	<b>146.403</b>	<b>7,1%</b>
<b>Totale costi di produzione</b>	<b>2.899.257</b>	<b>60,3%</b>	<b>3.859.423</b>	<b>58,8%</b>	<b>4.630.285</b>	<b>67,2%</b>	<b>768.811</b>	<b>13,4%</b>

DESCRIZIONE	ESERCIZIO PRECEDENTE	BUDGET ESERCIZIO IN CORSO	CONSUNTIVO	SCOSTAMENTO				
VALORE	%	VALORE	%	VALORE	%			
<b>COSTI GENERALI PRODUZIONE</b>								
Stipendio	275.000	5,7%	395.000	6,0%	395.000	5,7%	0,000	0,0%
Utile vendita	80.000	1,7%	220.000	3,3%	220.000	3,2%	140.000	4,2%
<b>TOTALE</b>	<b>355.000</b>	<b>7,4%</b>	<b>615.000</b>	<b>9,3%</b>	<b>615.000</b>	<b>9,0%</b>	<b>0,000</b>	<b>0,0%</b>
<b>COSTI GENERALI COMMERCIALI</b>								
Provvigioni e promozioni	97.000	2,0%	395.000	6,0%	395.000	5,7%	600,00	0,1%
Utile vendita	205.000	4,3%	275.000	4,2%	275.000	4,0%	6.000	1,0%
<b>TOTALE</b>	<b>302.000</b>	<b>6,3%</b>	<b>670.000</b>	<b>10,2%</b>	<b>670.000</b>	<b>9,7%</b>	<b>28.000</b>	<b>4,2%</b>
<b>COSTI GENERALI AMMINISTRATIVI</b>								
Provvigioni di lavoro	527.000	11,0%	140.000	2,1%	90.000	1,3%	-100,000	-4,3%
Utile amministrativo	130.000	2,7%	520.000	7,9%	520.000	7,6%	0,000	0,0%
Oneri diversi	80.000	1,7%	90.000	1,4%	90.000	1,3%	0,000	0,0%
<b>TOTALE</b>	<b>737.000</b>	<b>15,4%</b>	<b>750.000</b>	<b>11,4%</b>	<b>700.000</b>	<b>10,1%</b>	<b>-50.000</b>	<b>-6,7%</b>
<b>COSTO DEL SERVIZIO</b>								
Provvigioni finanziarie	70.000	1,5%	70.000	1,1%	70.000	1,0%	0,000	0,0%
Oneri finanziari	70.000	1,5%	70.000	1,1%	70.000	1,0%	0,000	0,0%
<b>TOTALE</b>	<b>140.000</b>	<b>2,9%</b>	<b>140.000</b>	<b>2,1%</b>	<b>140.000</b>	<b>2,0%</b>	<b>0,000</b>	<b>0,0%</b>

ID	DESCRIZIONE	ESERCIZIO PRECEDENTE	BUDGET ESERCIZIO IN CORSO	CONSUNTIVO	SCOSTAMENTO				
		VALORE	%	VALORE	%				
1	TOTALE RICAVI NETTI	4.806.530	100,0%	6.570.251	100,0%	6.863.657	100,0%	293.406	4,5%
2	TOTALE COSTI DI PRODUZIONE	2.899.257	60,3%	3.859.423	58,8%	4.501.282	65,8%	768.811	13,4%
3	PRIMO MARGINE	1.907.273	39,7%	2.660.778	39,6%	2.362.375	34,4%	-238.403	-6,2%
4	TOTALE COSTI GENERALI	732.000	15,2%	1.090.000	16,4%	1.095.000	16,0%	35.000	3,3%
5	TOTALE COSTO INDUSTRIALE	3.431.057	71,5%	4.529.473	68,9%	5.096.282	74,3%	566.809	11,3%
6	MARGINE INDUSTRIALE	1.376.216	28,5%	1.540.778	23,5%	1.267.375	19,1%	-273.403	-17,7%
7	TOTALE COSTI AMMINISTRATIVI E COMM.	1.042.000	21,7%	1.248.000	19,0%	1.215.000	17,7%	-23.000	-2,8%
8	TOTALE COSTI OPERATIVI	4.474.057	93,2%	6.277.473	95,5%	6.811.282	99,2%	533.809	8,5%
9	MARGINE OPERATIVO	332.473	7,0%	292.778	4,5%	52.375	0,8%	-240.403	-24,1%
10	COSTO GESTIONE FINANZIARIA	134.000	2,8%	154.000	2,3%	151.000	2,2%	-3.000	-1,9%
11	RESULTATO GESTIONE ORDINARIA	266.473	5,5%	448.778	6,8%	203.375	3,0%	-243.403	-54,5%

patrimoniale e cash flow) riordinati con il sistema analitico scalare, si potrà iniziare il processo che porta ad **individuare fattori specifici**, parametri di base, tendenze, relazioni di variabilità dei costi e dei ricavi, incidenze percentuali e indici. Tutti questi dati serviranno e fonderanno la possibilità di effettuare proiezioni e previsioni.

## Il processo di budgeting

Dal punto di vista dell'approccio manageriale ci sono due possibili strade per la creazione e condivisione del budget. Con il metodo **imposto**, il vertice aziendale decide da solo per tutta l'organizzazione e comunica le decisioni ai livelli diretti inferiori. Quest'approccio può avere conseguenze negative perché chi non partecipa al processo di generazione può essere portato a deresponsabilizzarsi. L'approccio **partecipativo** invece è coinvolgente e più motivante, favorisce la comunicazione e facendo partecipare i manager che dovranno essere destinatari delle attività indicate dal budget, motiva tutta l'organizzazione. Il processo di creazione del budget coinvolge l'esperienza e le conoscenze di tutti i manager funzionali. Il master budget, una volta completato, diventa a tutti gli effetti il piano operativo complessivo dell'impresa. Il budget poggia su **parametri storici**, su presupposti, su premesse ed **ipotesi**, partendo dalle quali si costruiscono proiezioni e previsioni. Per fare il **budget dei ricavi** servono parametri di redditività, produttività, stagionalità delle vendite, statistiche di distribuzione delle vendite fra clienti,

canali, ecc. Per il **budget dei costi**, oltre ai parametri di produttività, consumi, resa, relativi ai fattori della produzione, servono poi dati oggettivi contabili su costi fissi e dati sui costi variabili unitari. Le **proiezioni** ci mostrano cosa potrebbe avvenire quando le nostre ipotesi vengono applicate ai dati storici. Le **previsioni** sono espressione più completa dei nostri piani in termini di denaro, quantità o dati statistici. Proiezioni e previsioni sono volte a conoscere in anticipo certi valori per supportare le decisioni imprenditoriali. Un approccio molto utile è quello che prevede di incrementare di trimestre per trimestre per ogni trimestre concluso; si ha in questo modo sempre la proiezione di un anno sotto controllo. Prima di sviluppare un budget operativo, il management deve decidere che approccio usare per le varie attività. I più usati sono:

- ✓ il metodo input/output
  - ✓ il metodo basato sull'incremento
  - ✓ il metodo del minimo livello
  - ✓ il metodo basato sul costo delle attività.
- Il **metodo input-output** parte dall'output programmato per fare il budget dell'input. Questo sistema concentra la sua attenzione nelle relazioni delle unità fisiche e dei costi tra input e output. Per preparare il budget dei costi variabili il metodo input/output è il più appropriato. Questo metodo è spesso usato nelle attività di produzione e distribuzione.



Il **metodo basato sull'incremento** si usa quando relazioni tra input e output non sono chiare o addirittura inesistenti, particolarmente con riguardo ai costi fissi. Con il metodo dell'incremento si programmano i costi per il periodo, come un cambiamento nel valore monetario o percentuale della somma spesa nel periodo precedente. Il rischio è che sprechi ed inefficienze del periodo precedente possano ripetersi.

Il **metodo del minimo livello** è un sistema che presuppone un minimo assoluto di spesa (bedrock) comunque necessario per supportare le attività operative. L'organizzazione dispone una somma di base per tutte le voci e poi è richiesta una giustificazione per superare il limite minimo stabilito. Anche quest'approccio si usa per le attività che non hanno una chiara relazione con input e output.

Il **metodo basato sul costo delle attività**, basa la previsione dei costi sul principio che il business è costituito da una serie di attività, ognuna delle quali assorbe risorse. Il sistema rivede il concetto tradizionale di contabilità industriale secondo il quale *i prodotti consumano le risorse* e lo sostituisce con il principio secondo il quale *le attività consumano risorse ed i prodotti consumano attività*. Il costo d'un prodotto è il risultato di quante attività (commerciali, di produzione, di movimentazione, di approvvigionamento, di progettazione, di logistica, ecc.) ha consumato. ■