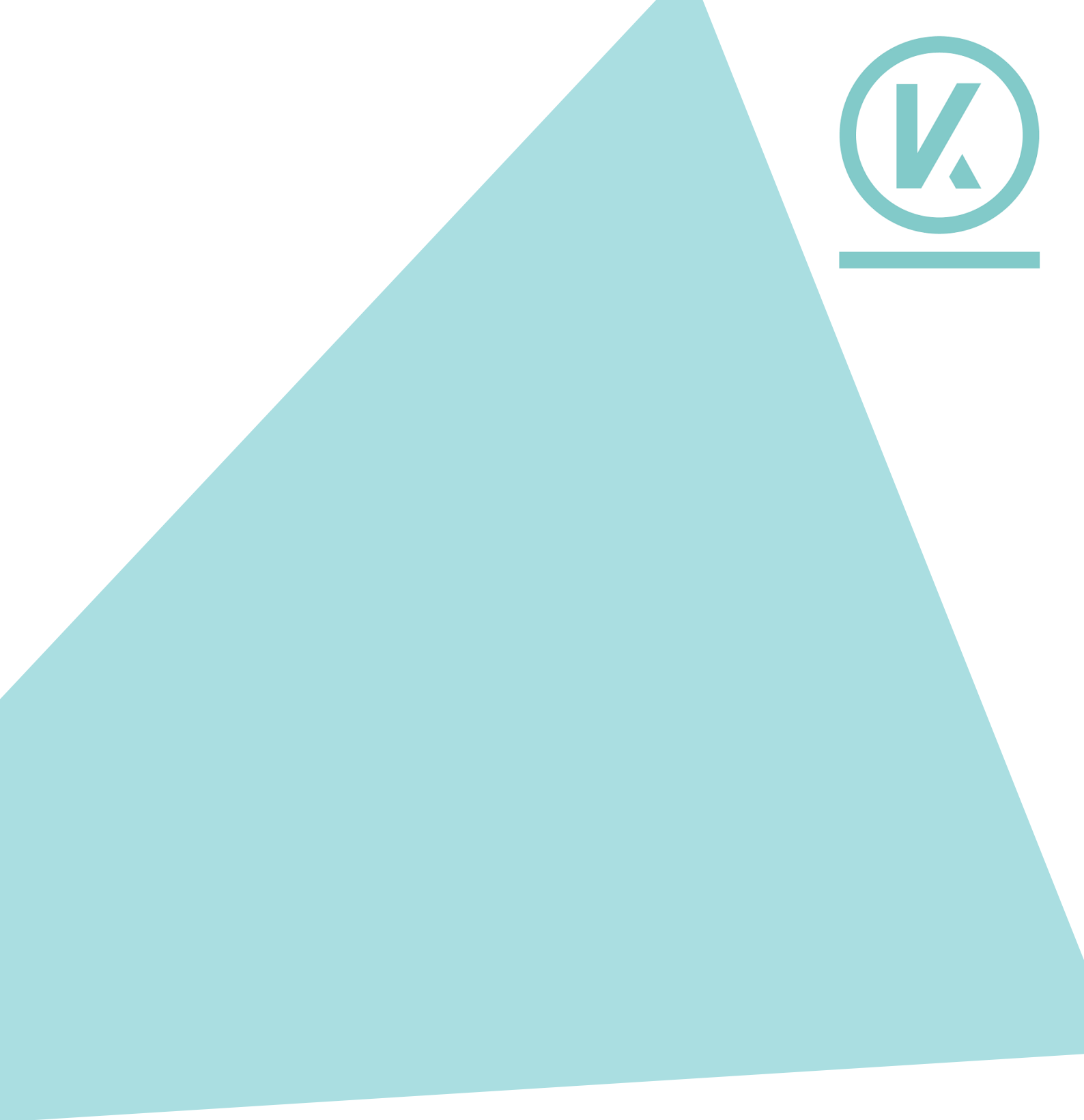


# Il Budget Economico

## Introduzione al Budget.

Guida pratica all'elaborazione del budget economico  
con spunti per l'analisi dei dati ed il supporto decisionale





## Introduzione

Dal 2020, più che mai, fare impresa significa avere un approccio sistemico e dare una quadratura strutturale alle sfide che ogni giorno si presentano sul tavolo. Queste sfide riguardano tutti gli aspetti dell'ecosistema impresa, tra cui:

- Strategia: Punti di forza, debolezza, dove andare a correggere obiettivi
- Persone: Motivazione, Apprendimento, Coinvolgimento
- Crescita: Fatturato, Mercati, Clienti
- Dinamiche evolutive dell'ambiente di riferimento
- Finanza: Capitale di rischio, Liquidità
- Governance aziendale: sistema decisionale e organigramma
- Cultura aziendale: Leadership, comunicazione.

Per riuscire a far fronte a tutte queste dinamiche occorre relazionarsi con i soggetti che compongono l'ecosistema in cui opera l'azienda avendo un piano ben definito degli obiettivi che si vogliono raggiungere.

Gli obiettivi si possono porre a vari livelli temporali, dal medio lungo termine/pluriennale fino a ridurre il periodo previsionale fino al singolo mese se non alla settimana.

Una volta elaborato il Piano industriale, che sarà oggetto di un altro e-book, occorre monitorare e stabilire gli obiettivi di più breve termine: Ovvero occorre elaborare un *Budget*. Il Budget può essere definito come **lo strumento di comunicazione degli obiettivi e della strategia aziendale, nonché un piano di azione espresso tipicamente in termini quantitativi monetari riferito ad un arco temporale ben definito (tipicamente un anno) con articolazione infra-periodale utile anche per la valutazione di fattibilità e bontà degli obiettivi posti in essere per il periodo di previsione.**

*it's easy, if you know how!*



## Gli obiettivi

La scelta degli obiettivi

La scelta degli obiettivi deve essere coerente con la strategia aziendale e con le esigenze finanziarie dell'organizzazione ed interessare, quanto più possibile, tutti gli elementi che compongono l'organizzazione. Infatti, coloro che si accollano l'onere della scelta degli obiettivi sono spesso i Responsabili delle varie funzioni vitali aziendali sotto la guida del Top Management Team (di seguito TMT) o del soggetto economico dell'azienda<sup>1</sup>.

Gli obiettivi annuali devono essere posti in essere in modo che siano coerenti con l'eventuale piano industriale o, a seconda del progetto, con il *business plan* e quindi essere coerenti con la strategia aziendale. Inoltre gli obiettivi asseriscono allo sviluppo delle risorse umane; infatti i responsabili di funzione, o comunque chi si occupa della definizione degli obiettivi aziendali, deve stabilire obiettivi che siano "stimolanti ma non irraggiungibili" per coloro che dovranno poi occuparsi dello svolgimento operativo della funzione, e quindi devono riguardare leve e variabili che l'operativo ha la possibilità di controllare e gestire, per poter raggiungere l'obiettivo ed essere posti ad un livello che si è complesso da raggiungere, ma non eccessivamente elevato.

---

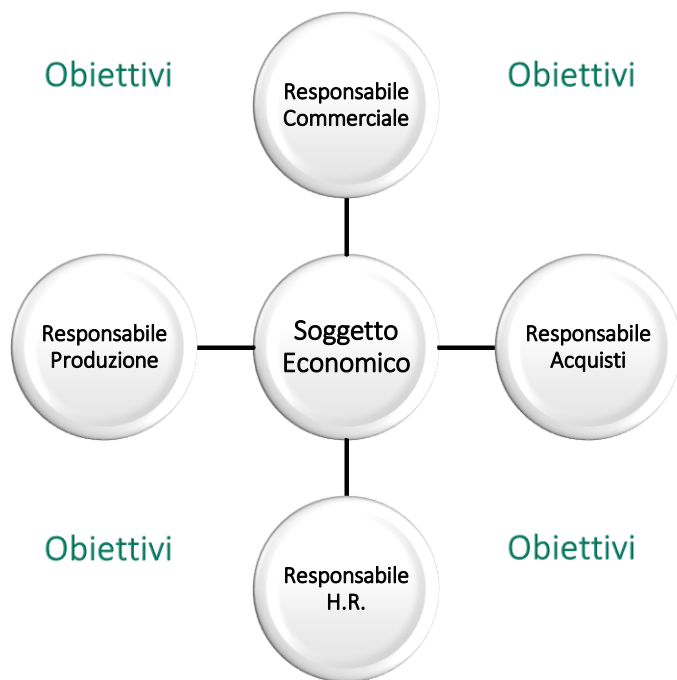
<sup>1</sup> Definizione del Soggetto economico: Il soggetto economico può essere definito come la persona o il gruppo di persone che esercita il proprio potere volitivo determinando quelle che sono le decisioni prese in un'organizzazione e conseguentemente la direzione perseguita dalla stessa. La figura del soggetto economico può anche non coincidere con la proprietà e nemmeno con il TMT.

*it's easy, if you know how!*

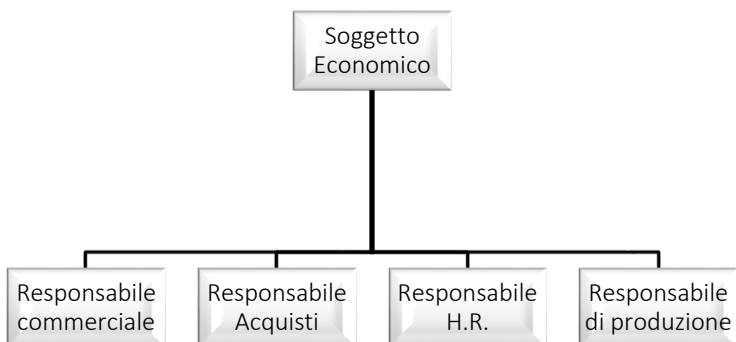


Costruzione degli obiettivi

**Budgeting Negoziale**



**Budgeting imposto**



*it's easy, if you know how!*



Gli obiettivi annuali di budget, nelle realtà più strutturate vengono discussi e contrattati tra il soggetto economico e i responsabili di area individuando un giusto compromesso tra le varie possibilità. Questo stile di "Budgeting" è definito come **stile negoziale** e prevede appunto la massima partecipazione dei responsabili di area nella definizione degli obiettivi e fonda le sue motivazioni nell'assunto che i responsabili di area o di funzione hanno *il know-how* per determinare gli obiettivi e quindi si minimizzano i rischi di attribuire obiettivi troppo complessi o troppo semplici. In netto contrasto con questo stile di determinazione degli obiettivi vi è il **budget imposto** il quale non prevede alcuna negoziazione, ma si basa sull'assunto che il soggetto economico sia in grado di determinare gli obiettivi nella maniera migliore e più coerente possibile con la strategia aziendale. Quest'ultimo tipo di analisi è tipico delle realtà più piccole.

Le leve cui fanno riferimento, infine, gli obiettivi di budget devono essere quanto più possibile immuni dai cosiddetti "Trucchetti manageriali" ossia tutte quelle manovre che potrebbero essere messe in atto dal responsabile di processo per far figurare delle *performance* superiori a quelle reali.

Un intramontabile modo per stimolare gli attori al perseguimento e al raggiungimento degli obiettivi aziendali è l'attribuzione di premi (o "punizioni") in base al raggiungimento degli obiettivi annuali in modo da stimolare la risorsa. Un classico esempio di premi o punizioni può essere, per i responsabili di area, il legare le loro retribuzioni alle performance delle aree di cui hanno il controllo.

*it's easy, if you know how!*



## Il processo di *budgeting*

Il processo di *budgeting* comprende, generalmente, le fasi di seguito descritte:

### 1. Analisi storica

L'analisi storica riguarda l'analisi degli andamenti dei periodi precedenti, in modo da poter avere un quadro dell'andamento fisiologico dell'azienda.

Dall'analisi storica è possibile capire l'andamento delle vendite, inteso come trend anno su anno e le possibili stagionalità infra-annuali che l'azienda subisce fisiologicamente dal settore, piuttosto che capire il settore e come l'azienda si sta spostando rispetto ad esso. Non solo, con l'analisi storica è possibile comprendere, anche, la struttura di costo dell'organizzazione, in particolare è utile comprendere come i costi variano in base al volume di produzione/vendita dell'azienda. Tutto questo permette di classificare i costi aziendali in:

Costi fissi

Costi variabili a scalini

Costi variabili

### 2. Simulazione delle prospettive

La simulazione delle prospettive è un'operazione che permette all'azienda di comprendere gli impatti che eventi probabili avranno sugli eventi aziendali o come alcune scelte poste in essere dal TMT varino i risultati prospettici.

### 3. Pianificazione e formulazione degli obiettivi

Si determinano gli obiettivi in coerenza con quelle che sono le strategie aziendali in essere per ognuna delle aree e delle funzioni aziendali in essere seguendo le best practices

### 4. Contrattazione degli obiettivi

Gli obiettivi di cui sopra vengono contrattati tra coloro che formulano gli obiettivi e i responsabili operativi delle varie aree fino a giungere al compromesso più opportuno per la realtà in questione.

*it's easy, if you know how!*



5. Articolazione su base funzionale e temporale (mensilizzazione - Centri di responsabilità)

Gli obiettivi di cui sopra vengono ripartiti su una base che può essere mensile o trimestrale e per centro di responsabilità.

6. Misurazione dei risultati - scostamenti

Periodicamente l'azienda svolge delle misurazioni consuntive sia in termini quantitativi che monetari analizzando quelli che sono gli scostamenti sia in termini monetari che in termini di quantità individuando i "punti" in cui intervenire.

7. Azioni correttive "*Feed Forward*"

Una volta individuati i punti in cui intervenire occorre mettere in atto azioni correttive oppure rivisitare gli obiettivi che sono stati definiti a suo tempo. Tutte queste operazioni devono essere fatte "in corso dell'anno" ovvero senza attendere che il periodo di analisi sia concluso ma ridurre quanto più possibile i tempi di intervento al momento in cui ci si accorge della problematica. Una delle metodologie per ridurre al minimo i tempi di checkup e il controllo costante delle performance anche infra-periodale.

*it's easy, if you know how!*