

BUDGET

Pianificazione aziendale

Ogni azienda ha una missione cioè l'insieme dei bisogni a cui l'impresa vuole rispondere. Definita una missione occorre pianificare la strategia con la quale perseguire questa missione. Chiaramente quando si pianifica una strategia implicitamente si parla di strategia stessa. Definita la strategia occorre definire una serie di scelte operative. Infine è fondamentale controllare che le scelte operative siano state vincenti, eventualmente se così non fosse, occorre intervenire con delle correzioni per raggiungere gli obiettivi prefissati.

Pianificazione strategica

Il processo di pianificazione strategica si sviluppa nei seguenti punti:

- Identificazione degli obiettivi = individuazione delle linee guida generali dell'impresa
- Programmazione strategia = definizione dei programmi pluriennali necessari al raggiungimento degli obiettivi
- Budget = determinazione delle azioni da svolgere nel breve periodo per la realizzazione dei programmi pluriennali. Di fatto il budget è un esploso di uno degli anni del piano industriale con ulteriori dettagli. Chiaramente la somma dei budget di 5 anni successivi dovrebbero essere coerenti e concordi con il piano industriale. Il budget evidentemente non è un documento fisso ma estremamente dinamico nel tempo infatti occorre avere la capacità di discriminare in che misura gli obiettivi sono conseguiti, con lo scopo di apprendere dagli errori passati e correggere le strategie in maniera tempestiva.

Le condizioni base affinché una strategia abbia successo è che questa sia coerente con il punto di forza delle aziende (core competence), gli obiettivi devono essere chiari, condivisi dallo staff dell'impresa e infine devono essere misurabili per poter capire se si sta raggiungendo ciò che ci si è prefissati.

L'obiettivo come già detto consiste nel conseguire un vantaggio competitivo durevole ovvero la riconoscenza del mercato all'azienda un qualcosa di più che giustifica il fatto che qualcuno possa comprare da quella stessa azienda. In generale l'impresa di successo è quella che risponde al meglio alle richieste di mercato. Il processo di pianificazione strategica può essere distinto in:

- Strategia di business (business strategy) = consiste nell'individuare delle modalità attraverso le quali, scelta l'area di business di riferimento, sia possibile conseguire il vantaggio competitivo
- Strategie di gruppo (corporate strategy) = consiste nell'individuare a monte dei vari business in cui l'impresa intende competere

Pianificazione operativa e budget

Definita la strategia entriamo nel merito delle scelte operative di breve termine cioè nel budget. Lo strumento principale di pianificazione e controllo delle risorse aziendali è il Master Budget cioè un documento contabile che contiene una parte economica e una parte patrimoniale. Questo documento si compone di tre macro documenti:

1. Budget operativo = pianificazione della gestione caratteristica in termini di flussi fisici ed economici in entrata ed uscita dell'impresa (conto economico)
2. Budget Finanziario = definizione della gestione finanziaria a disposizione dell'impresa (passivo)
3. Budget degli investimenti = definizioni degli investimenti programmati in immobilizzazioni tecniche (mondo dell'attivo, come impiego le mie risorse)

Possono essere presenti altri tipi di budget in funzione delle diverse aree funzionali.

Il budget è un piano dettagliato espresso in termini quantitativi che specifica come l'organizzazione allocherà le risorse durante un determinato periodo di tempo, di solito l'anno contabile. Viene spesso definito come un programma operativo di breve periodo. È un meccanismo di programmazione e di coordinamento; condividendo questa informazione le parti coinvolte hanno obiettivi comuni e si impegneranno a raggiungerli. La procedura necessaria per

sviluppare il budget è detta budget system. Il budget non è una previsione perché in realtà si hanno delle leve operative che permettono di modificare l'andamento e raggiungere o avvicinarsi agli obiettivi prefissati. Nell'idea di budget c'è un forte impegno nel raggiungimento dell'obiettivo intervenendo sulle variabili che sono sotto il mio controllo.

Il budget facilita l'implementazione dei piani strategici, permette di avere un quadro oggettivo di riferimento per la valutazione delle prestazioni, fornisce motivazioni ai collaboratori e promuove il coordinamento e la comunicazione.

Budget operativo

Il budget operativo si suddivide nelle seguenti voci:

- Budget commerciale = descrive le attività di vendita, specificando la composizione del fatturato sia in termini di prodotti e servizi venduti sia in termini di scansione temporale delle vendite
- Budget dei costi industriale di produzione = descrive i costi connessi al piano di produzione dati il piano di produzione, la politica delle scorte e il piano di approvvigionamento
- Budget della produzione e delle scorte finali
- Budget degli acquisti di materie prime
- Budget delle altre aree funzionali

I costi che si considerano nei budget operativi hanno tre nature:

1. Costi tecnici: dipendono dalla struttura dei prodotti/servizi e dal volume
2. Costi vincolati: dipendono da decisioni pregresse o di livello superiore
3. Costi discrezionali o standard: oggetto della stessa pianificazione, sono gli elementi di costo il cui ammontare è vincolato da parametri tecnici agli obiettivi che si vogliono raggiungere, senza un legame quantitativo preciso, non sono dunque dei costi storici, ma sono costi obiettivi e, di fatto, non previsionali. In questa categoria si classificano:
 - Costi ideali = non si usano quasi mai
 - Costi raggiungibili con impegno e miglioramento
 - Prevedibile o medio

Dei costi standard fanno parte:

- Costo materiali diretti (MD): $\text{costo standard unitario} = (\text{prezzo standard}) * (\text{coefficiente tecnico})$
il coefficiente tecnico è un valore che tiene conto del consumo teorico comprensivo di scarti e sfridi
- Costo della manodopera diretta (MDO) = $\text{costo std unitario} = (\text{costo orario std}) * (\text{ore std di lavoro})$
le ore standard del lavoro che tengono conto dei tempi teorici di lavorazioni comprensive di pause, inefficienze, attrezzaggi e perdite di scarti.

Budget finanziario

Il budget finanziario riporta le conseguenze di tipo monetario e finanziario dei problemi d'azioni correnti e non correnti. Il suo scopo è definire un obiettivo di cassa. Nel budget finanziario sono presenti:

- Budget fonti/impieghi = presenta le fonti e gli impieghi di liquidità e determina il fabbisogno finanziario generato dai budget operativi
- Budget di cassa = determina entrate e uscite di cassa attese un ogni sottoperiodo in modo da evidenziare eventuali squilibri. Ha impatto sulla voce specifica della cassa delle scelte di investimento

Budget degli investimenti

Di fatto riguarda l'acquisto esterno o la produzione interna di risorse la cui unità si estende a più periodi. Dunque consiste nel tradurre operativamente un programma già predisposto nel momento di definizione del piano strategico. Ogni anno si tratta di dare attuazioni alla "quotaparte" di investimenti che temporalmente ricade nel periodo di budget. Il suo obiettivo è dunque quello di definire il piano degli investimenti e gli investimenti dell'azienda stessa.

Budget delle altre aree funzionali

Esistono anche budget relativi alle singole aree funzionali come ad esempio quello sulla:

- Direzione generale
- Ricerca e sviluppo
- Amministrazione e controllo
- Gestione del personale e organizzazione
- Acquisti = ha come obiettivo la programmazione degli approvvigionamenti. Di fatto tiene conto delle scorte di materiali e degli acquisti necessari; gli acquisti si calcolano come consumi programmati più scorte finali meno scorte iniziali. Si articola in periodi infra-annuali e prodotti.

Analisi degli scostamenti

Per capire di fatto che si sta rispettando il budget o meno occorre effettuare una serie di misurazioni che permettano dunque di comprendere quanto viene effettivamente rispettato così da capire eventualmente le motivazioni che hanno portato l'azienda a raggiungere o meno l'obiettivo prefissato. Per procedere con questa valutazione occorre effettuare l'analisi degli scostamenti che di fatto verifica gli scostamenti tra il budget e il consuntivo cioè il rendiconto dei risultati di un dato periodo di attività di un ente o di un'impresa. Chiaramente il raggiungimento o meno dell'obiettivo sarà funzione di fattori favorevoli o sfavorevoli e della sovrapposizione degli effetti; deduciamo quindi che il budget è una grandezza estremamente flessibile. In generale l'analisi degli scostamenti permette di effettuare un'analisi dei:

- Centri di ricavo = spesso gli scostamenti sono legati alla presenza di incentivi alla forza di vendita e alla struttura commerciale. Uno scostamento di volume positivo è generalmente favorevole, ma attenzione al legame tra prezzi e quantità: ciò che conta è lo scostamento totale. Uno scostamento di prezzo può essere esogeno se i prezzi sono amministrati o fortemente influenzati dalla concorrenza. Uno scostamento di mix favorevole è in generale legato alla capacità della funzione commerciale di ordinare la domanda verso un mix più redditizio.

| | Budget | Budget flessibile a mix standard | Budget flessibile a mix effettivo | Consuntivo |
|------------------|--------|----------------------------------|-----------------------------------|------------|
| Quantità | B | E | E | E |
| Mix | B | B | E | E |
| Prodotti / costi | B | B | B | E |
| Mon/Ebit | | | | |

- Centro di costo = come nel caso dei centri di ricavo, anche per centro di costo è possibile implementare un'analisi degli scostamenti dei costi sviluppati su dei livelli: budget standard (scostamento volume), budget flessibile (scostamenti efficienza) e consuntivo [analisi di Pareto = è una tecnica statistica a supporto di ogni processo decisionale in cui occorre individuare il sottoinsieme significativo di cause o di azioni che produce la percentuale più elevata di effetti. Essa utilizza il Principio di Pareto (noto anche come regola 80/20) che esprime l'idea che facendo il 20% del lavoro è possibile generare l'80% dei benefici del lavoro complessivo. Oppure, in termini di miglioramento della qualità, che la grande maggioranza dei problemi (80%) sono prodotti da alcune cause principali (20%). È dunque importante tenere presente che sono pochi gli elementi rilevanti ai fini del comportamento di un dato sistema, tutti gli altri di fatto "fanno solo numero". Dall'analisi di Pareto deduciamo che è fondamentale trovare il 20% dei fattori significativi così da poterli poi gestire].
- Centro di spesa