

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PAVIA

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE
ECONOMICHE E AZIENDALI**

CORSO DI TEORIA DEL CONTROLLO

IL BUDGET COME STRUMENTO DI CONTROLLO

Mariachiara Elia Mandri 461668



Il **budget** è considerato uno **strumento di controllo** delle attività dell'organizzazione.
Esprime in termini quantitativi e monetari gli obiettivi e i piani d'azione aziendali a breve periodo (solitamente un anno).
E' uno strumento di partenza tramite cui la società viene messa in condizioni di conseguire il massimo profitto.

IL PROCESSO DI BUDGETING

3

A – Fissare gli obiettivi

B – Formulare previsioni

C – Individuare vincoli (economici e tecnici)

D – Sviluppare le decisioni operative (decidere razionalmente volumi e pezzi di vendita, fabbisogni e prezzi d'acquisto, costi unitari, costi standard, movimenti finanziari, etc...)

E – Formulare l'ipotesi di budget

F – Assegnare il budget (si assegnano, cioè, le responsabilità per l'esecuzione del programma operativo a soggetti della struttura organizzativa - **budget di responsabilità** -)

G – Implementare il budget

H – Sviluppare il reporting (determinando gli eventuali scostamenti)

I – Attuare il controllo (i manager determinano le leve necessarie per eliminare gli scostamenti)

J – Rivedere continuamente il budget (si riformula periodicamente il budget, con cadenze ravvicinate, per tenere conto delle condizioni sempre attuali).

4

La previsione cerca di anticipare i comportamenti di alcune variabili economiche in modo da ricavare informazioni per poter compiere le scelte aziendali.

IL BUDGET NON RAPPRESENTA UNA PREVISIONE

Il budget fa solo uso di previsioni e stime sui futuri andamenti di mercato e sui risultati aziendali con lo scopo di assegnare gli obiettivi all'organizzazione aziendale e ripartire in modo efficiente le risorse.

IL PROCESSO DI BUDGETING

Lo stile autoritario

Il processo di budgeting può essere attuato secondo diversi approcci o stili:

Direzione :Top Down

- **Caratteristiche:** elaborati dall'alta direzione e imposti alla base. I livelli di obiettivo sono decisi dal top management. I responsabili sono solo fonti di informazioni.
- **Vantaggi:** snellezza del processo – brevità tempi – minori costi – visione globale – si evitano i conflitti tra obiettivi.
- **Svantaggi:** limiti di scarso realismo – rischio di privilegiare gli obiettivi a breve – rischi di abuso di autorità – difficoltà di accettazione e coinvolgimento – rischio di aggiramento degli obiettivi generali per privilegiare quelli di settore – rischio di manipolazione delle informazioni .
- **Uso:**Budget per comunicazione
 - Budget delle imprese in fase di avvio
 - Budget delle imprese di scopo

IL PROCESSO DI BUDGETING

Lo stile partecipativo

Direzione: Bottom Up

- **Caratteristiche:** concorrono tutti i responsabili con poteri di decisione circa i livelli di obiettivi. Il top management ha funzioni di coordinamento e di aggregazione dei valori della base.
- **Vantaggi:** realistici – accettati – si considerano obiettivi di medio termine – coinvolgimento di tutte le aree e di tutti i livelli – possibilità di apprendimento – conoscenza dei problemi – rivalutazione delle potenzialità – massima attenzione alle deviazioni.
- **Svantaggi:** allungamento tempi – aumento costi – visione settoriale – rischio di scarso realismo negli obiettivi – rischio di atteggiamento troppo prudentiale nelle previsioni – rischio di conflitti tra aree e livelli.
- **Uso:** Tipico budget delle grandi imprese multiprodotto e divisionalizzate.

IL PROCESSO DI BUDGETING

7

Lo stile partecipativo/negoziato

Direzione: Bottom Up e Top Down.

- **Caratteristiche:** i livelli di obiettivo sono negoziati tra i diversi livelli delle responsabilità.
- **Vantaggi:** obiettivi accettati e altamente vincolanti - dati realistici ottenuti con dibattito tra livelli e tra aree – coinvolgimento cognitivo del top management e della base.
- **Svantaggi:** allungamento tempi – aumento costi – rischio di coinvolgimento politico.
- **Uso:** tipico delle imprese molto verticalizzate e divise territorialmente.

FUNZIONI DEL BUDGET

8



► PROGRAMMAZIONE

In quanto predeterminazione dell'attività da svolgere in ordine a dati obiettivi, consente di svolgere la gestione secondo linee operative prestabilite in una visione proiettata nelle future circostanze esterne e condizioni interne, opportunamente considerate.

► COORDINAMENTO

Coordina le azioni delle diverse unità operative.



FUNZIONI DEL BUDGET

9



► MOTIVAZIONE

Motiva il personale a conseguire i propri obiettivi.

► VALUTAZIONE

Valuta le prestazioni dei dirigenti onde determinare opportuni incentivi, monetari e non, da erogare loro.

FUNZIONI DEL BUDGET

10



➤ APPRENDIMENTO ORGANIZZATIVO

Riguarda tanto il processo di costruzione del budget quanto il suo impiego.

Ha per oggetto il funzionamento dell'azienda e la sua dinamica economica-finanziaria e come soggetti coinvolti praticamente tutti coloro che operano in azienda.

Essi non hanno di solito piena contezza dei problemi aziendali ma con il passare del tempo e dell'esperienza riescono a pensare in modo sistemico, a collegare le proprie decisioni a precisi effetti, a utilizzare il linguaggio dei numeri, così, parole come costo, scostamento, margine, equilibrio di breve periodo, ecc. diventano di uso comune.

I soggetti interni all'impresa, con il passare del tempo riescono ad avere maggiori conoscenze ed a rafforzare le proprie competenze.

➔ DIFFUSIONE DELLA CULTURA AZIENDALE

In quanto strumento che comunica i valori aziendali

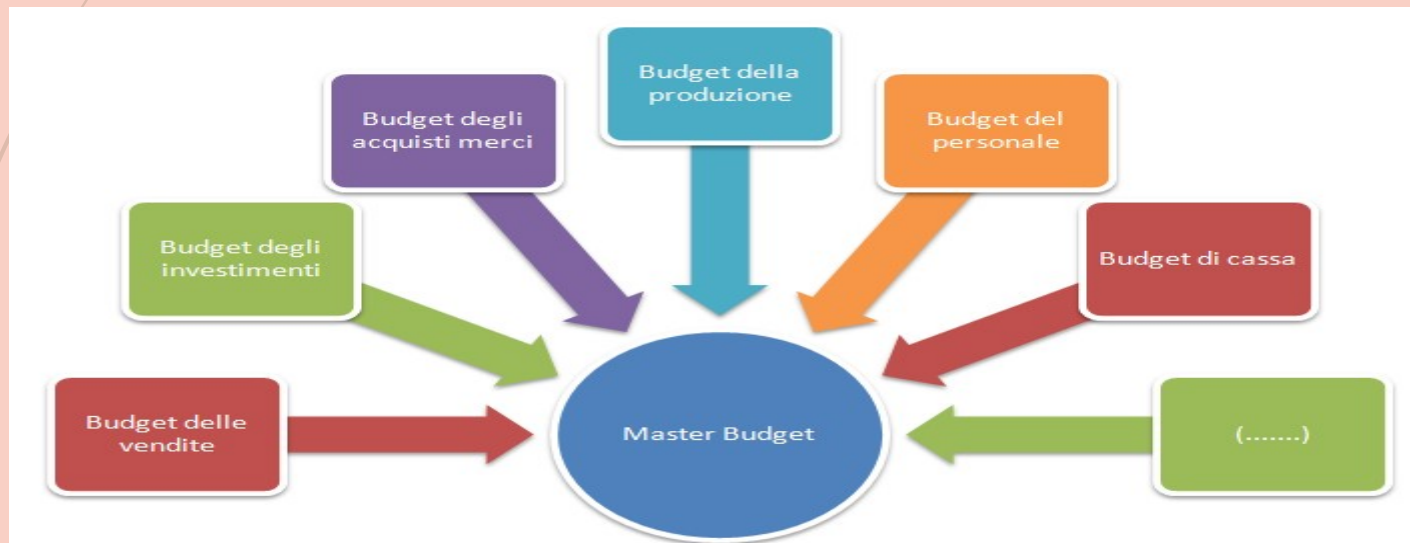
- favorisce la condivisione di mete,
 - aumenta il senso di appartenenza all'organizzazione,
 - incoraggia il gioco di squadra,
- allentando le tensioni e favorendo gli scambi informativi trasversali e informali.



STRUTTURA DEL BUDGET

12

Il **budget (master budget)** è un documento unitario ma, strutturalmente, è formato da una rete di *budget funzionali* che riguardano le singole funzioni operative delle trasformazioni tecnico-strumentali dell'organizzazione – impresa.



Budget delle vendite

Indica le quantità programmate da vendere. Per programmare le quantità da vendere vengono utilizzati dei modelli statistici, che hanno l'obiettivo di dimensionare la domanda di prodotti e servizi nel periodo di budget sulla base di alcune variabili (il reddito, l'età media della popolazione, l'innovazione tecnologica).

Budget delle scorte

Per ogni prodotto e per ogni componente e materia evidenzia le scorte iniziali e quelle programmate a fine anno, tenendo conto dei ritmi delle produzioni.

Budget della produzione

Indica il numero di unità di prodotto che si devono produrre nel periodo di budget per soddisfare il piano delle vendite. Una volta predisposto un piano della produzione tecnicamente fattibile si può procedere all'elaborazione:

- del budget del fabbisogno e dell'approvvigionamento delle materie prime;
- del budget della manodopera diretta;
- del budget dei costi di lavorazione;

La fattibilità tecnica viene verificata attraverso l'utilizzo di un software di programmazione della produzione che simula, dati i volumi di produzione, la capacità produttiva richiesta in ciascuna fase del processo produttivo e questa deve essere confrontata con quella disponibile.

Budget dei costi operativi

La stima dei costi, che non sono di prodotto e che sono riferibili all'implementazione del programma d'azione. All'interno possiamo avere:

- ▀ budget dei costi di vendita e marketing;
- ▀ budget dei costi di ricerca e sviluppo;
- ▀ budget delle spese generali e amministrative.

Budget degli investimenti

Tenuto conto dei volumi da produrre, determina il fabbisogno di ore macchina e di servizi degli impianti e gli investimenti per i nuovi acquisti.

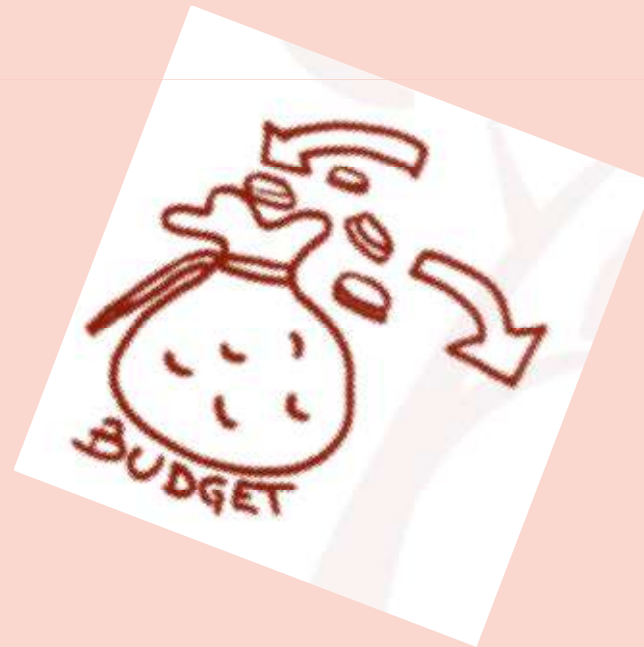
Budget di tesoreria e dei finanziamenti

Individua le spese generate dai costi e le entrate generate dai ricavi; tenuto conto della liquidità, dei debiti e dei crediti esistenti e da rimborsare, nonché di quelli programmati, calcola i flussi finanziari in entrata e in uscita per i dodici mesi successivi, evidenziando gli eventuali deficit di tesoreria e le fonti finanziarie per colmarli.

Budget d'esercizio

E' composto dal *budget economico* e dal *budget patrimoniale*.

I vari budget funzionali sono composti ad unità nel budget generale di esercizio, che assume la forma tipica di un bilancio redatto con dodici mesi d'anticipo.



OBIETTIVI

16



- Gli obiettivi devono essere interdipendenti ovvero ogni unità organizzativa deve avere obiettivi coerenti con le altre unità organizzative e che tutti insieme siano funzionali al raggiungimento di obiettivi di grado superiore. Gli obiettivi aziendali quindi vengono “spacchettati” in una serie di obiettivi parziali assegnati alle diverse unità organizzative. Questi obiettivi possono essere proposti dai vertici o dal basso (coloro che stanno sul campo e hanno maggiore conoscenza della realtà) successivamente si trova un punto di mediazione e ogni unità operativa saprà che dovrà raggiungere quegli obiettivi.

DIFFERENZE TRA BUDGET E PIANIFICAZIONE STRATEGICA

17

► ***Orizzonte temporale***

- lungo termine per la pianificazione strategica.
- breve termine per il budgeting.

► ***“Linguaggio utilizzato”***

- qualitativo e descrittivo con pochi e sintetici valori nella pianificazione strategica.
- quantitativo- monetario nel budgeting.

► ***Relazioni con le strutture organizzative e responsabilità economiche***

- il piano strategico è tipicamente sviluppato senza avere a riferimento la struttura organizzativa.
- il budget si articola sui centri di responsabilità economica esistenti e, quindi, presuppone una struttura organizzativa di riferimento.

LE CINQUE TRASFORMAZIONI D'IMPRESA

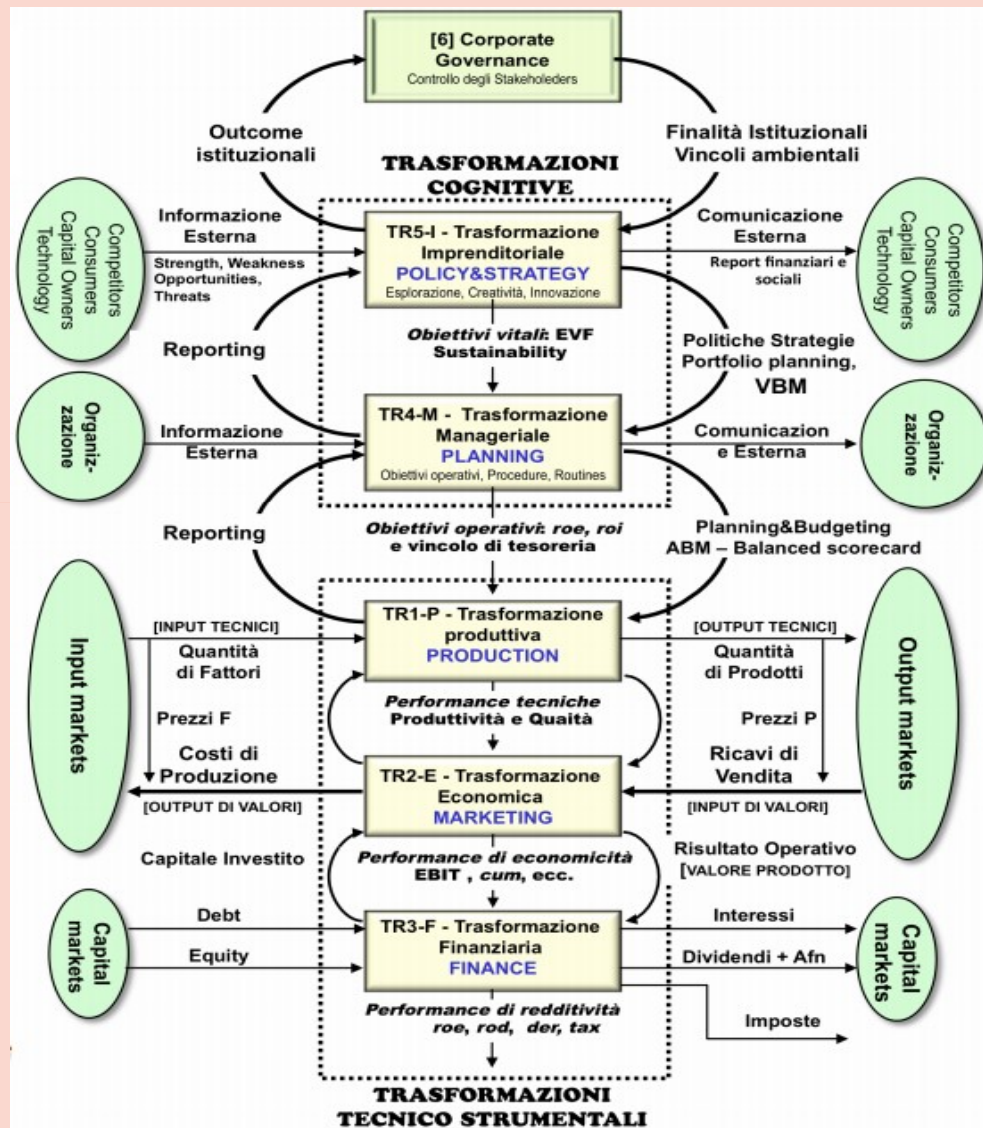
18

Le imprese sono organizzazioni che:

- operano in condizioni di massima efficienza,
- sviluppano cinque fondamentali trasformazioni:
 - **la produttiva**, di fattori in produzioni, che pone la produttività e la qualità come condizioni di efficienza;
 - **l'economica**, di costi in ricavi ed in risultato operativo, che deve sviluppare condizioni di economicità;
 - **la finanziaria**, di capitali in remunerazioni, che opera per conseguire desiderati livelli di redditività, garantendo il mantenimento dell'integrità finanziaria e la produzione di valore;
 - **l'imprenditoriale**, che dirige le rimanenti in quanto ha come «cuore» il calcolo imprenditoriale efficiente - che si traduce in decisioni volte a riaggiustare continuamente il posizionamento strategico dell'impresa ed ha come output le strategie, ed i correlati piani strategici, che si traducono in programmi operativi;
 - **la manageriale**, (organizzativa) che traduce le strategie in azioni ed ha come output il sistema di controllo di gestione, e in particolare il budget, la contabilità analitica e il reporting.

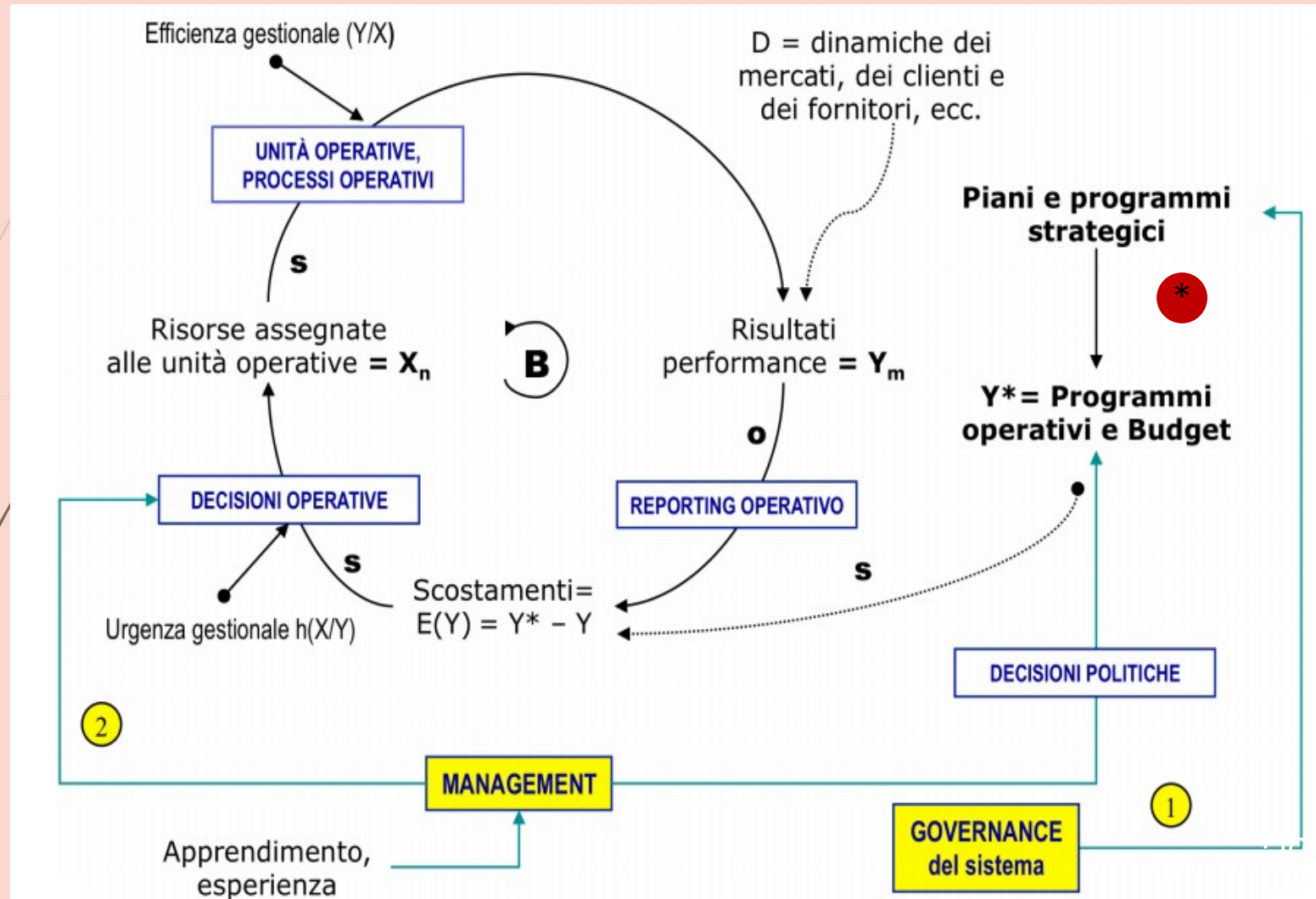
LE CINQUE TRASFORMAZIONI D'IMPRESA

19



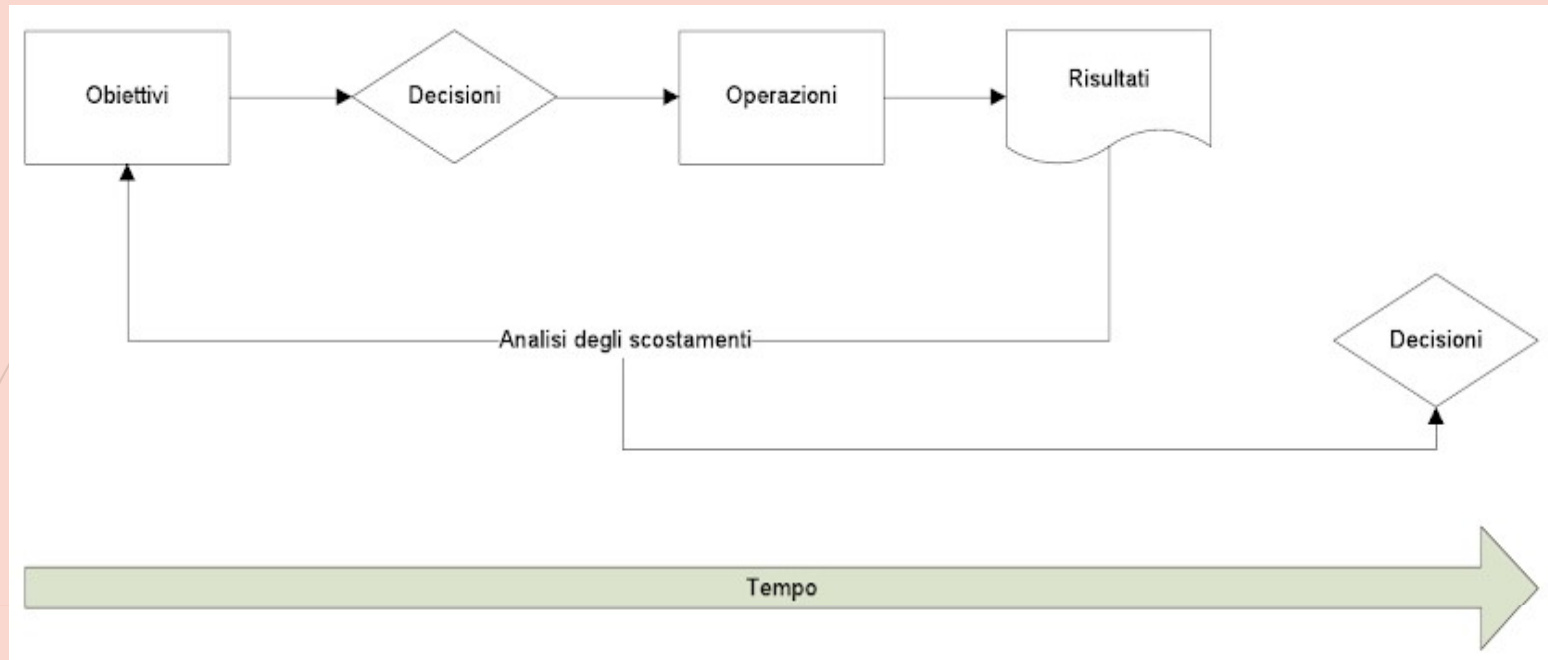
CONTROLLO OPERATIVO

17



FEEDBACK

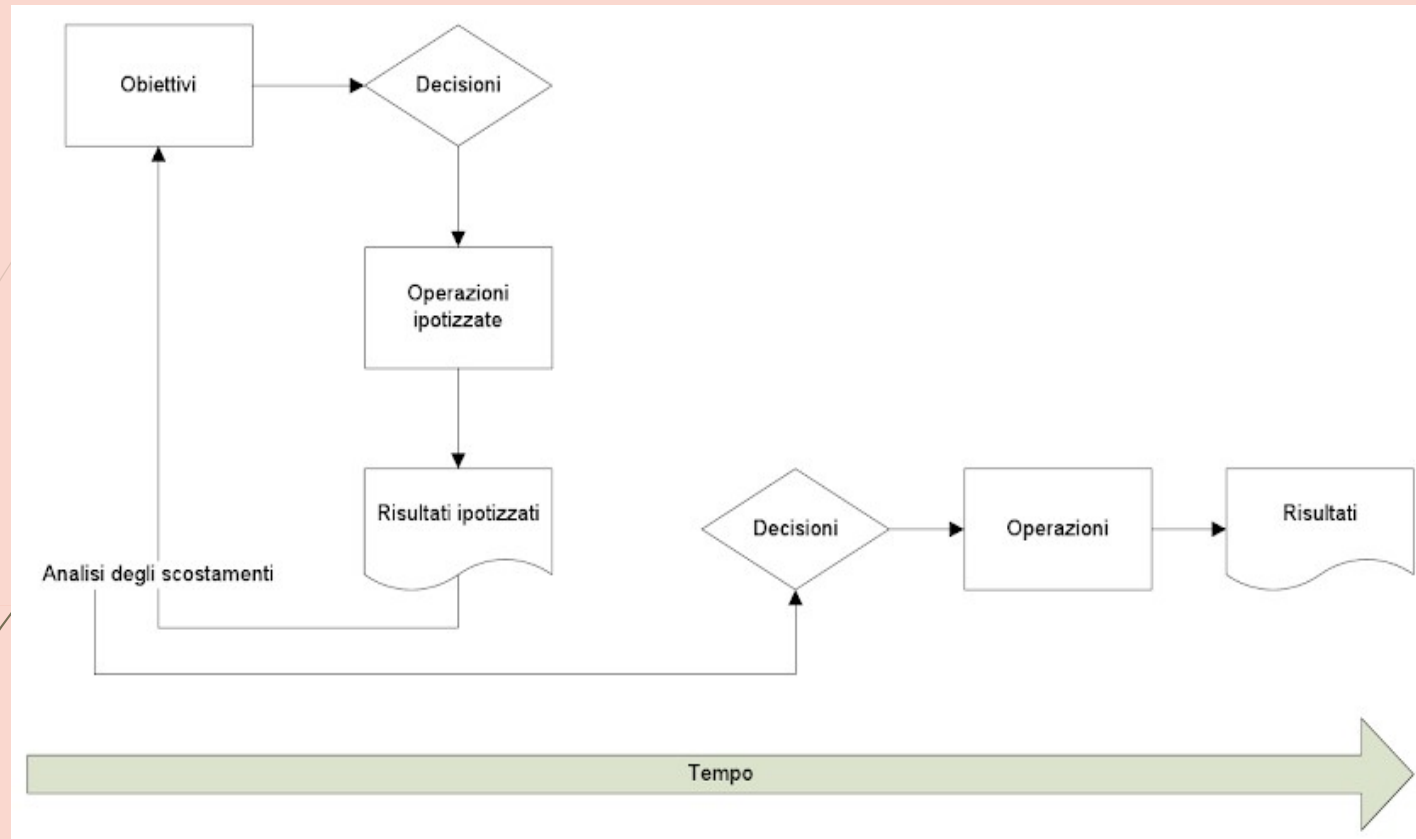
21



Il meccanismo feedback garantisce un eventuale intervento correttivo soltanto dopo che l'azione si è completata, le decisioni sono state prese, le operazioni compiute e i risultati misurati. Tale processo consente di utilizzare le informazioni sulla varianza tra risultati e obiettivi, per intraprendere azioni correttive volte ad eliminare gli scostamenti.

FEEDFORWARD

22



Il meccanismo di feedforward, invece, cerca di anticipare la previsione dei risultati che possono derivare dalle decisioni che si stanno per assumere e, quindi, tenta di intervenire prima che l'azione sia posta in essere.

Quindi si può concludere che il budget sia il risultato della logica di controllo a feedforward e rappresenta lo strumento per quello a retroazione.

Bisogna prestabilire quando gli scostamenti debbano essere ritenuti rilevanti ai fini delle ulteriori analisi ed indagini per la ricerca dei “fattori di deviazione”.

- Scostamenti entro livelli ritenuti fisiologici possono non essere ulteriormente analizzati.
- Deviazioni più accentuate rispetto a quelle ritenute non significative saranno, invece, oggetto di analisi approfondite.

L'analisi degli scostamenti è il presupposto per la ricerca delle responsabilità e per stabilire gli interventi operativi di rettifica.

ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI

24

Gli **scostamenti** possono essere classificati secondo 4 criteri:

- **Origine:** - eventi interni
 - eventi esterni
 - ecc.
- **Responsabilità:** - responsabilità specifiche
 - responsabilità miste
 - nessuna responsabilità
- **Fenomeno controllato:** - scostamenti di prezzo
 - scostamenti di volume
 - scostamenti di mix
 - scostamenti di efficienza
 - scostamenti di assorbimento dei costi fissi
 - variazioni tecnologiche
 - ecc.
- **Fattori produttivi controllati:** - scostamenti relativi alla manodopera diretta
 - scostamenti relativi ai materiali
 - scostamenti relativi alle spese generali
 - ecc.

L'analisi degli scostamenti, oltre a consentire l'individuazione degli interventi più efficaci per ripristinare la traiettoria del sistema, può porre in evidenza anche la necessità di modificare la traiettoria prestabilita.

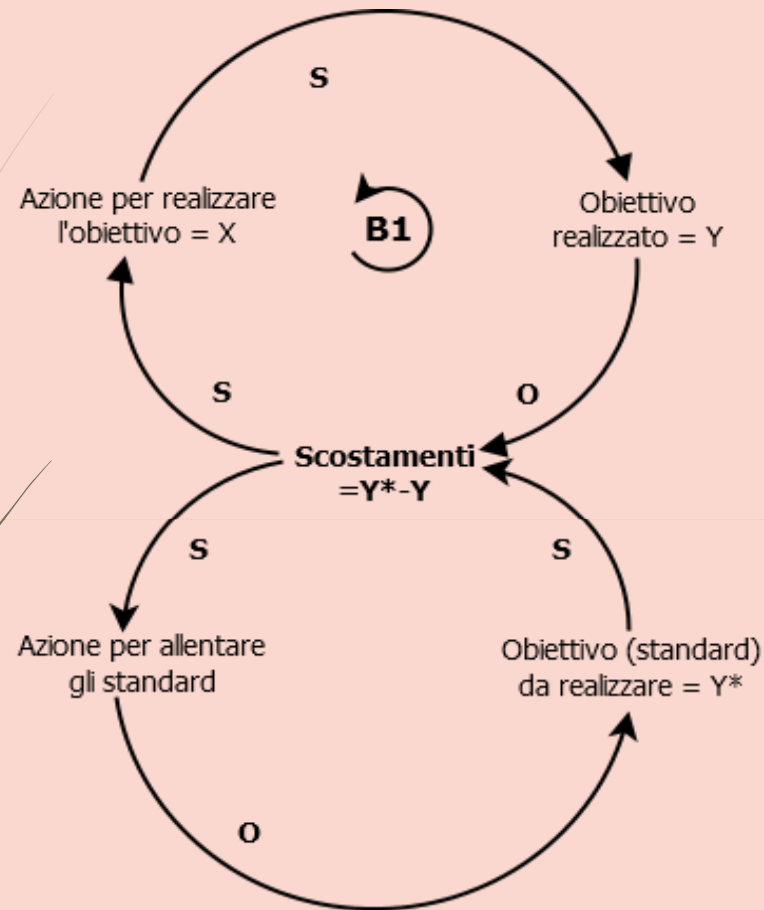
Il processo di modifica del budget si denomina

REVISIONE DEL BUDGET



ARCHETIPO DELL'EROSIONE DELL'OBIETTIVO

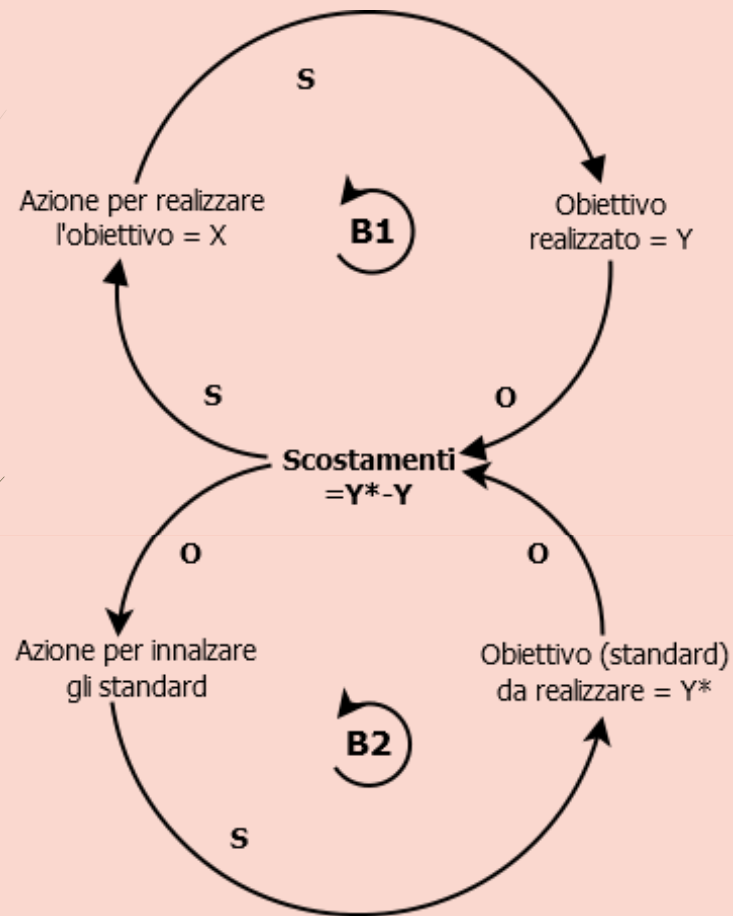
26



Obiettivi impegnativi e difficile da raggiungere si associano spesso a maggiori scostamenti. Se questi maggiori scostamenti in presenza di obiettivi impegnativi fossero guardate come un fatto da punire, la governance potrebbe essere indotta a negoziare obiettivi più facili da raggiungere in modo da limitare gli scostamenti.

ARCHETIPO DELL'INSAZIABILITA'

27



In questo modo però le performance effettive in valore assoluto tenderebbero a deteriorarsi. Quindi per motivare i manager a raggiungere il livello di performance ottimo occorre che gli obiettivi siano impegnativi e che gli scostamenti siano considerate come uno stimolo al miglioramento continuo.

Bibliografia:

- Mella P. - Teoria del controllo
- Mella P. - Il Budget formazione e funzione nel controllo di gestione
- Mella P. - Il Budget d'esercizio
- Arcari A.M - Programmazione e controllo

**GRAZIE PER
L'ATTENZIONE !**