

# Il budget. Logica e forme di utilizzo

## Le possibilità di utilizzo della programmazione

Piero Mella

Parte Seconda



Contabilità  
Industriale

*Nel numero precedente della rivista era stata illustrata la logica e la struttura del budget di esercizio.*

*In questo numero l'autore considera le forme di utilizzo del budget sia nell'ambito della gestione, quale strumento di controllo di gestione, a feedback e a feedforward, sia quale strumento di coordinazione e di cooperazione organizzativa.*

*Conclude la trattazione l'analisi delle procedure di utilizzo del budget per le valutazioni per il bilancio di esercizio.*

### 1. Funzione ed utilità della programmazione e del budget

Dopo averne esaminato la struttura del budget (si veda il numero precedente della rivista) possiamo ora considerare le possibilità di impiego di tale strumento amministrativo.

Mentre il bilancio rappresenta il documento fondamentale per informare, a consuntivo, i terzi — azionisti, creditori, banche, fisco, ecc. — dei risultati della gestione, il budget rappresenta lo strumento fondamentale dell'azione amministrativa ed è perciò tipico documento interno, operativo.

Il budget assolve a molte funzioni quale strumento gestionale; facendo riferimento alla consueta tripartizione dell'azione amministrativa in *gestione, organizzazione e rilevazione, tra le più importanti funzioni del budget ricordiamo le seguenti:*

#### *a) impieghi nell'ambito della gestione:*

a.1) il budget è il tipico strumento di *direzione* aziendale; esso favorisce la specificazione degli obiettivi aziendali e la verifica del loro conseguimento; l'impresa diventa un sistema finalizzato;

a.2) il budget è strumento di *controllo di gestione*; tramite il budget è possibile, quindi, trasformare l'impresa in un sistema autoregolato;

#### *b) impieghi nell'ambito dell'organizzazione:*

b.1) il budget è strumento di coordinamento e di cooperazione;

b.2) tramite il budget è possibile specificare i meriti e le responsabilità e prevedere un adeguato sistema di incentivi per i dirigenti ed i funzionari;

*c) impieghi nell'ambito della rilevazione contabile:* il budget rappresenta la base per le valutazioni di bilancio.

Esaminiamo sinteticamente questi aspetti.

### 2. Il budget quale strumento di direzione

La prima fondamentale funzione della programmazione e del budget è quella di costituire *strumento di direzione*.

Per comprendere pienamente questa funzione è utile richiamare qualche semplice nozione della teoria delle imprese considerate quali sistemi direzionali.

Secondo le moderne teorie economico aziendali, le imprese possono essere considerate quali complessi sistemi di uomini e risorse — cioè quali *istituti od organizzazioni* — la cui attività è volta a produrre profitti tramite l'investimento di un dato capitale necessario per l'ottenimento e la vendita di produzioni di beni o di servizi.

Il sistema impresa è dinamico e la sua evoluzione, cioè la sua *traiettoria* economica e finanziaria, è posta in essere dalla gestione che può distinguersi in gestione economica e finanziaria.

La gestione economica è il complesso delle operazioni tramite le quali l'impresa attua gli approvvigionamenti, sviluppa i processi produttivi e consegue le vendite attuando una trasformazione economica di capitali in costi, di costi in ricavi e di ricavi in profitti.

All'economica si affianca la gestione finanziaria che comprende le operazioni di incasso e di pagamento nonché le operazioni di accensione e di estinzione dei finanziamenti attivi e passivi; tale aspetto della gestione attua una trasformazione monetaria: i flussi monetari ottenuti dal capitale e dai finanziamenti sono investiti nell'acquisto dei fattori con le operazioni della gestione economica e, tramite le vendite, sono successivamente disinvestiti e ritornano in forma liquida producendo il cash flow che può essere prelevato dai portatori di capitale o può essere reinvestito nell'impresa stessa (autofinanziamento) consentendone l'espansione (sviluppo).

La gestione consapevole dei sistemi d'impresa non deve essere il semplice risultato di reazioni a cause ambientali (diminuisce la domanda, entra nel settore una nuova impresa, una legge pone contingentamenti alle importazioni di una data materia prima, il prezzo del petrolio aumenta, il cambio lira dollaro diminuisce, e così via) ma deve essere una gestione *direzionale*; deve cioè porsi obiettivi realistici (per esempio in termini di volumi di profitti rapportati ai volumi di capitali investiti, in termini di fatturato, di costi di produzione, di quote di mercato, di cash flow necessario per sviluppare gli investimenti, e così via) e programmarne l'esecuzione prevedendo con la massima attendibilità gli eventi futuri che possano favorire od ostacolarne il conseguimento.

Gli obiettivi di un sistema possono essere di due specie: obiettivi *goal*, o *finali*, ed obiettivi *percorso*, o *direzionali*. I primi sono quelli che si possono dire conseguiti o no solo al termine di un dato periodo, solo al compimento di una data traiettoria (per questo sono *finali*); i secondi sono, invece, quelli che si conseguono solamente rispettando una data traiettoria prefissata, *percorsionale* con le modalità ed i tempi prefissati.

Possiamo anche osservare, per semplicità, che normalmente quelli di tipo *goal* sono *obiettivi del sistema*; quelli di tipo *percorso* sono *obiettivi della direzione del sistema*.

In una gara di velocità si ha un solo obiettivo di tipo *goal*: tagliare per primi il traguardo; in una gara di regolarità, l'obiettivo da conseguire è di tipo *percorso*: tenere una data velocità media, presentarsi ai controlli alle ore prefissate, ecc.

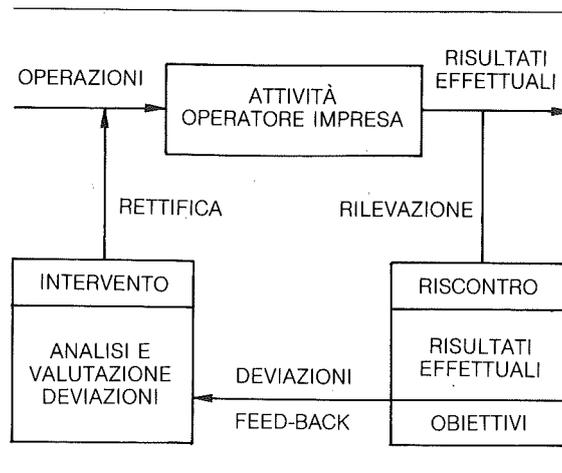
La *direzione* dell'impresa, com'è noto, rappresenta il momento più elevato della *gestione*. Possiamo riprenderne le funzioni nell'ambito delle considerazioni appena concluse.

Dirigere un sistema-impresa significa, innanzitutto, stabilirne anticipatamente la *traiettoria* che si dovrà sviluppare per conseguire gli obiettivi *goal* posti dal suo soggetto operativo, e controllare che la traiettoria effettiva sia conforme a quella programmata.

Chi dirige un'impresa è come il comandante di una nave che dirige il sistema-nave verso gli obiettivi *finali* (la destinazione), posti prima della partenza, secondo una *rotta* precisa (l'obiettivo *percorso*) nella quale sono specificati gli orari di imbarco, di partenza, le coordinate geografiche da seguire, i porti intermedi da toccare, i rifornimenti da effettuare e così via, controllando le deviazioni rispetto alla rotta programmata.

Appare chiara, dunque, la funzione della pianificazione, della programmazione e del budgeting quali strumenti di direzione: i programmi di gestione ed i budget operativi rappresentano proprio lo strumento fondamentale dell'attività direzionale: poiché specificano dettagliatamente le operazioni decise e da eseguire per conseguire prefissati obiettivi finali, i *budget* sono la rappre-

Figura 1  
L'impresa quale sistema cibernetico



sentazione formale della *traiettoria* programmata del sistema impresa; *diventano essi stessi gli obiettivi percorso* posti dalla direzione che gli operatori devono seguire per permettere il conseguimento degli obiettivi *goal* posti dal soggetto operativo.

Piani, programmi e budget sono gli strumenti fondamentali tramite i quali la direzione di impresa formalizza la traiettoria economica e finanziaria da percorrere per conseguire gli obiettivi posti all'azione amministrativa e, come diremo tra breve, per controllarne l'esecuzione.

Con la pianificazione, la programmazione ed il budgeting, il sistema impresa si trasforma da sistema semplicemente *causato* in sistema *finalizzato* (*teleologico*) in quanto la sua gestione risulta finalizzata al raggiungimento di obiettivi posti nell'ambito dell'impresa stessa ed anticipatamente programmati.

### 3. Il budget quale strumento di controllo di gestione

La seconda fondamentale funzione della programmazione e del budgeting è quella di costituire *strumento di controllo di gestione*.

Controllare un sistema significa fare in modo che la sua evoluzione segua una *traiettoria programmata*, anche quando si verificano eventi perturbatori che provochino *deviazioni*; il controllo si attua ponendo in essere gli interventi necessari per correggere le *deviazioni* riscontrate rispetto al percorso prefissato.

Il controllo di un sistema è il controllo della evoluzione del sistema.

Un sistema è dotato di autocontrollo (è sistema a controllo automatico o sistema *cibernetico*) se comprende nella propria struttura organi specia-



lizzati per correggere automaticamente le *deviazioni* dalla traiettoria prefissata.

Il controllo di un sistema impresa rappresenta il momento della gestione nel quale si *accerta* la *corrispondenza* tra operazioni decise cioè programmate ed operazioni eseguite (fase del riscontro) e si pongono in essere le *azioni di correzione* (fase del *controllo operativo*).

Se in fase di controllo si accertano scostamenti o deviazioni tra la *traiettoria* programmata — rappresentata dai piani e dal budget — e quella effettiva, si cerca di riportare la traiettoria effettiva su quella programmata; se ciò non risulta possibile o conveniente si può decidere di modificare quest'ultima.

Perché si possa attuare il controllo nel senso ora definito è necessario che l'impresa abbia predeterminato nei piani e nei programmi la desiderata traiettoria da seguire nei futuri periodi; il budget rappresenta quindi non solo lo strumento fondamentale della *direzione del sistema* ma anche la condizione indispensabile per il *controllo della direzione del sistema*.

#### 4. Le imprese quali sistemi cibernetici di natura socio-tecnica

Poiché tanto la direzione (posizionamento degli obiettivi goal e di quelli direzionali rappresentati dal budget) quanto il controllo del loro conseguimento sono attuati all'interno dell'impresa stessa, questa può essere considerata un sistema dotato di autocontrollo, cioè un vero e proprio *sistema cibernetico* (figura 1).

Un'osservazione appare indispensabile: quando si discute di sistemi cibernetici immediatamente si pensa a sistemi meccanici nei quali il sistema di regolazione ha pure natura meccanica od elettronica; i sistemi cibernetici di questo tipo sono sistemi automatici (o *automi* in un senso un po' allargato del termine).

Le imprese sono sistemi cibernetici nei quali il meccanismo di regolazione è composto prevalentemente da uomini che possono avvalersi, in misura più o meno ampia, di strumenti meccanici o elettronici; è sistema cibernetico tanto il sistema caldaia-termostato che mantiene costante (con oscillazioni intorno ad un valore obiettivo prefissato) la temperatura programmata di una stanza, quanto il sistema magazzino-magazziniere che mantiene costante (intorno ad un valore medio prefissato) il livello programmato dello stock di una data materia prima quanto, ancora, la direzione commerciale che immediatamente si riunisce quando si accerta un calo del fatturato per assumere i necessari provvedimenti.

Le imprese, tuttavia, non devono solamente mantenere un equilibrio tra costi e ricavi ma, per

produrre profitto, devono provocare un disequilibrio tra ricavi e costi sfruttando ogni informazione circa le opportunità dei mercati.

Solo un budget ben strutturato e periodicamente rivisto, nella continua mutevolezza sia dell'ambiente, che perturba gli equilibri aziendali, sia degli obiettivi aziendali, insieme con i piani pluriennali, può consentire il controllo automatico della gestione e trasformare l'impresa da sistema regolato dall'esterno in sistema cibernetico a regolazione automatica.

Per introdurre le necessarie innovazioni atte a produrre vantaggi competitivi ed a consentire di ottenere o di aumentare i margini di profitto, nella ricerca assidua delle condizioni di efficienza interna ed esterna, nella valutazione intuitiva dei fenomeni dell'ambiente, l'*uomo*-decisore, l'*uomo*-innovatore, l'*uomo*-imprenditore appare, tuttavia, insostituibile.

Per questo, un sistema per produrre completamente automatico sarebbe, al più, una *fabbrica automatica* ma non un'impresa, poiché in questa *deve* essere presente l'uomo quale decisore e controllore ultimo.

*Le imprese non sono sistemi tecnici ma sistemi sociali.*

*Non sono macchine ma organizzazioni.* Secondo le moderne teorie organizzative le imprese possono essere definite *sistemi socio-tecnici* in quanto in esse *deve* essere presente l'uomo che impiega per la produzione una struttura tecnica.

Nelle imprese si sviluppa il lavoro abile, attrezzato ed organizzato per ottenere le massime sinergie produttive.

#### 5. Il processo di direzione e di controllo del sistema impresa

Dalle precedenti osservazioni è immediato dedurre che *dirigere* e *controllare* sono due momenti di uno stesso processo; *la direzione ingloba in sé necessariamente il controllo direzionale*; non avrebbe senso indicare la traiettoria del sistema impresa senza avere gli strumenti (e l'autorità) per controllarne l'attuazione; non vi potrebbe, d'altra parte, essere controllo se prima non si specifica quale dovrà essere l'evoluzione attesa del sistema.

Già abbiamo osservato, ma è bene ricordarlo, che il processo di direzione e di controllo viene definito *management* o *direzione operativa* (o direzione, tout court, ma intendendo comprendere anche il controllo).

La figura 2 indica lo schema logico del processo di direzione e di controllo dell'impresa tramite la programmazione; tale processo può essere così compendiato (l'analisi del processo sarà sviluppata nel capitolo successivo):

- a) si fissano gli obiettivi generali dell'impresa che rappresentano i *goal* da raggiungere;
- b) si individuano i vincoli all'azione imprenditoriale (saranno analizzati più oltre);
- c) alla luce dei vincoli, si sviluppano le decisioni più efficienti per raggiungere quegli obiettivi; si specifica il *business nel quale l'impresa è inserita o vuole inserirsi e si formano le strategie*;
- d) si attua la programmazione che porta alla formalizzazione dei piani e dei programmi operativi;
- e) si procede all'esecuzione dei programmi sviluppando concretamente la gestione guidata dal budget; il sistema impresa opera, di fatto, attuando gli approvvigionamenti, le trasformazioni produttive, le vendite, gli incassi, i pagamenti e ponendo in essere gli eventuali investimenti accessori;
- f) l'attività della gestione è rilevata nell'ambito del sistema informativo aziendale tramite una continua attività di *reporting*;
- g) dal confronto tra i valori dei budget (a preventivo) e dei report (a consuntivo) si determinano scostamenti o deviazioni (fase del riscontro);
- h) gli scostamenti vengono analizzati e scomposti in elementi costituenti per individuarne le cause e le eventuali responsabilità;
- i) sulla base dell'informazione offerta dall'analisi degli scostamenti si decidono gli interventi di rettifica; si possono assumere decisioni atte a modificare le future operazioni mantenendo fermo il budget al fine di annullare gli scostamenti e di mantenere il sistema sulla traiettoria prestabilita; oppure si può decidere di modificare il budget dei futuri periodi, cioè di rettificare la traiettoria programmata del sistema pur mantenendo fermi gli obiettivi; quale terza estrema soluzione si possono modificare gli obiettivi stessi dell'impresa.

## 6. Il controllo per eccezioni. FEEDBACK e FEEDFORWARD

La forma di controllo tramite budget che prevede il confronto tra dati programmati e dati a consuntivo — per determinare deviazioni o scostamenti — e l'analisi di tali deviazioni per individuare le *cause* di deviazione e per porvi rimedio si definisce *controllo per eccezioni*.

Con il controllo per eccezioni, il soggetto operativo considera le deviazioni dal budget quali nuove informazioni sulla cui base assumere le decisioni di correzione della traiettoria o di cambiamento degli obiettivi.

La gestione *impara* dai suoi stessi errori.

Tale forma di controllo è tipica del controllo di gestione sia esso attuato tramite budget, sia esso

attuato attraverso altri strumenti, quali i costi standard, il controllo dei rendimenti e della produttività dei fattori e così via.

Il controllo per eccezioni, che utilizza gli *errori* del sistema per correggere la traiettoria del sistema stesso, si definisce anche *controllo per retroazione* o per *feed-back*.

Questa logica è ben messa in evidenza nella precedente figura 2; gli scostamenti rappresentano un nuovo *input* di informazioni necessarie per l'intervento di correzione.

Il controllo per *retroazione* non può e non deve essere l'unica forma di controllo dell'attività del sistema impresa, in quanto esso implica che prima si verifichi lo scostamento (errore) e che, in un secondo momento, si proceda alla correzione.

Solo le imprese nelle quali il controllo di gestione è ancora in forma poco evoluta esso si basa sul *feed-back*.

Le imprese devono, al contrario, *evitare che si verifichino deviazioni* (evitare gli *errori del sistema*): devono anticipare preventivamente il comportamento del sistema mediante il controllo previsionale delle variabili chiave; solo se non possono evitare gli scostamenti allora si ricorre al controllo per *feed-back*.

Questa seconda forma di controllo, volta a prevenire gli scostamenti, agendo sulle variabili in input del sistema impresa prima che gli output si discostino di troppo dai programmi, si definisce controllo per *preazione* o controllo tramite *feed-forward*.

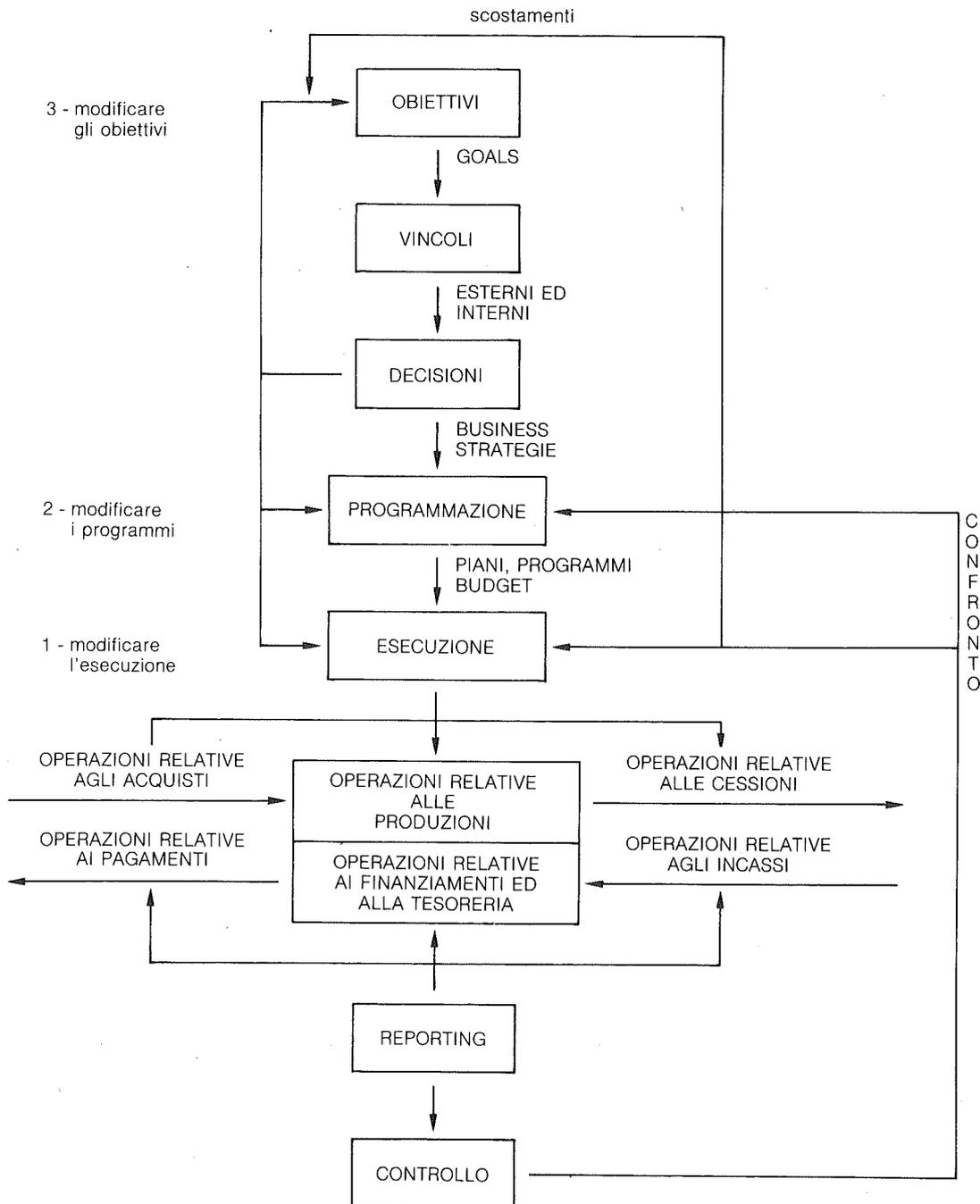
Per renderci conto delle differenze tra le due forme di controllo ricorriamo ad un esempio estremamente semplificato. Supponiamo che nel budget delle scorte si sia deciso di tenere, per la materia ALFA una scorta minima di 100 pezzi ed una scorta massima di 200 (valori obiettivo); le giacenze di magazzino, che variano in aumento per gli acquisti dai fornitori e in diminuzione per i prelievi per la produzione, dovranno rimanere entro tale *intervallo di variazione ammissibile*. Il controllo per *feed-back* si può attuare come segue: si rilevano ogni giorno (o al termine di ogni prefissato periodo) le giacenze di ALFA; se esse sono comprese tra 100 (minimo) e 200 (massimo), nessun intervento risulta necessario; se in un dato giorno esse fossero, per es., di 230, il responsabile del magazzino rilevata la deviazione rispetto ai valori obiettivi, procederebbe all'analisi dello scostamento; se fosse da imputare ad un rallentamento della produzione si dovrebbero nuovamente analizzare le cause di tale calo; se esso fosse temporaneo (per esempio mancanza di un'altra materia per ritardo nelle consegne con accumulo degli ordini di vendita da evadere), allora l'eccedenza di scorta (errore) potrebbe essere facilmente riassorbita alla ripresa della produzione a ritmi normali; se il rallentamento produttivo fosse, invece, conseguenza di un calo degli ordini di vendita, allora

sarebbe necessario diminuire, se non arrestare, i futuri rifornimenti di ALFA.

Con il controllo per feed-back, quindi, al tempo  $t_1$  si produce uno scostamento rispetto agli obiettivi poi, individuate le cause si prendono i provvedimenti al tempo  $t_2$ ; in ogni caso l'impresa deve rimanere per il periodo  $t_2$  con scorte eccedenti il massimo; prima si verifica l'errore nel sistema-magazzino e solo a posteriori viene corretto.

Il controllo tramite preazione invece, tende ad evitare che si produca il sovrascorta rallentando gli approvvigionamenti prima che si superino i limiti massimi programmati; esso potrebbe svilupparsi come segue; poiché è noto che ad un calo degli ordini nel periodo  $t_1$  seguirà un rallentamento delle produzioni nel periodo  $t_2$  e che tale provvedimento deve essere accompagnato da un rallentamento degli approvvigionamenti di materie

Figura 2  
Il processo di gestione: decisione, esecuzione e controllo



nel periodo  $t_2$ , allora si tiene *anticipatamente* sotto controllo il magazzino della materia *ALFA* rilevando la dinamica degli ordini di vendita dei prodotti finiti che incorporano la materia *ALFA* (variabile chiave); quando in  $t_1$  si rileva il calo delle vendite, allora già da  $t_1$  si programma la riduzione degli ordini di *ALFA* in  $t_2$  *evitando di superare la scorta massima* quando si verificherà il rallentamento produttivo a  $t_2$ .

Dai pochi cenni precedenti risulta chiaro come il controllo per preazione sia di molte più efficace di quello per retroazione; ma risulta altrettanto chiaro come il controllo a feed-forward presupponga un processo di programmazione continuamente aggiornato.

Da ciò consegue come il budget sia indispensabile tanto per il controllo con retroazione quanto per quello con preazione.

*Si può anzi concludere affermando che il budget è il risultato della logica del controllo a preazione e rappresenta lo strumento per quello a retroazione.*

## 7. Macro e Micro controllo

Le considerazioni svolte nei precedenti paragrafi riguardavano il controllo direzionale dell'intera impresa, considerata nella sua unità.

Tale forma di controllo può essere definita di *macrocontrollo*.

I piani ed i programmi sono innanzitutto strumento di macrocontrollo.

Il controllo direzionale tuttavia si sviluppa anche con altre tecniche, tra le quali ricordiamo:

- a) il controllo dei processi produttivi tramite la tecnica dei costi standard, cioè dei costi predefiniti dopo avere ipotizzato determinati livelli di efficienza operativa; i costi standard rappresentano parametri da raggiungere (si definiscono anche costi parametrici); durante lo svolgimento di processi produttivi si procede alla rilevazione a consuntivo — ma possibilmente in tempo reale — dei costi di produzione e si procede al confronto tra costo standard e costo di produzione; le deviazioni, opportunamente analizzate ed interpretate, consentono di comprendere le cause che hanno fatto divergere l'efficienza effettiva da quella considerata nel calcolo dei costi standard;
- b) controllo dei rendimenti dei fattori produttivi; questa tecnica è complementare alla precedente;
- c) controllo dei costi e dei risultati di particolari divisioni aziendali o di sezioni o di dipartimenti (departments); l'impresa viene frazionata in un sistema di centri di costo (cost centers) e di centri di profitto (profit centers) e per ciascuno si procede alla quantificazione ed al controllo

dell'attività tenendo sotto controllo i costi ed i risultati; questa tecnica risulta, tuttavia, di norma, già ricompresa in quella di controllo tramite budget; i budget di responsabilità consentono il controllo per centri di responsabilità, siano essi centri di costo siano essi centri di profitto.

Il controllo attuato nelle tre forme appena indicate si definisce *microcontrollo di gestione*.

È immediato dedurre che il budget rappresenta lo strumento fondamentale tanto per il macro quanto per il microcontrollo di gestione.

## 8. Il reporting, il supporto fondamentale del controllo

Il controllo per eccezioni presuppone, come abbiamo constatato, il continuo riscontro tra i valori programmati nel budget e quelli *realizzati* dai processi di gestione.

Occorre, quindi, un'attività continuativa di rilevazione a *consuntivo* dei valori con cadenze il più possibile ravvicinate e con lo stesso grado di analisi dei budget di responsabilità.

Tale processo si denomina *reporting* e si sviluppa tramite redazione di *rapporti* (o *reports*) da parte di coloro cui è stato assegnato un budget di responsabilità.

I rapporti elementari vengono successivamente raggruppati in uno o più rapporti di sintesi fino ad arrivare ad avere il dato di report funzionale cui confrontare i valori del budget funzionale corrispondente per quel periodo (mese, trimestre, ecc.).

Così, supponendo che un'impresa abbia diviso il budget delle vendite in budget mensili ed abbia frazionato il budget funzionale in 4 budget di responsabilità per area e ciascuno di questi in 5 budget di responsabilità per sottoarea, si comporrebbero:

- 20 reports delle vendite per ciascuna sottoarea, a cura dell'agente di zona;
- 4 reports delle vendite di area, a cura dell'ispettore di area;
- 1 report delle vendite complessive a cura del direttore commerciale.

Un'altra impresa avrebbe potuto suddividere il budget delle produzioni di 2 prodotti in 4 budget di stabilimento e, per ciascun stabilimento, in 3 budget di divisione e, per ciascuna divisione, in 6 budget di reparto; si potrebbero redigere, in questo caso:

- 72 reports di reparto, a cura del responsabile di reparto;
- 12 reports di divisione, a cura del funzionario di divisione;



- 4 reports di stabilimento, a cura del direttore di stabilimento;
- 2 reports di prodotto e stabilimento, a cura del direttore della produzione.

La forma concretamente assunta dai report è molto varia; in generale, essendo essi lo strumento fondamentale per il controllo per eccezioni, i reports non comprendono solo i dati a consuntivo ma evidenziano anche i dati di budget e le deviazioni riscontrate; un esempio di report è illustrato in figura 3.

Viene spesso impiegata la tecnica del report scorrevole; oltre ai dati del periodo rilevato — per esempio i ricavi del mese di febbraio — si indicano anche i ricavi del mese precedente, i ricavi dell'ultimo trimestre, i ricavi degli ultimi 12 mesi, i ricavi del febbraio dell'anno precedente ed ogni altro dato di sintesi utile per consentire di esprimere un giudizio sul grado di conseguimento degli obiettivi.

Come il budget deve essere accurato e continuamente revisionato, così il reporting deve essere

Figura 3  
Rapporto per settore di responsabilità (Direzione di prodotto)

Divisione	Biscotti		
Capo Responsabile	Direttore del prodotto		
<b>CONSUMER PRODUCTS Co.</b>			
Mese di dicembre 19 . .			
(in dollari)			
<i>Mese considerato</i>		<i>Progressivo</i>	
<i>Consuntivo</i>	<i>Variazione positiva (negativa) rispetto al budget</i>	<i>Variazione positiva (negativa) rispetto al budget</i>	<i>Consuntivo</i>
1.166.667	166.667	2.000.000	14.000.000
583.333	—	—	7.000.000
583.334	83.333	1.000.000	7.000.000
50,0%	(5,0%)	(5,0%)	50,0%
26.667	(3.917)	(47.000)	320.000
31.667	(4.833)	(58.000)	380.000
58.334	(8.750)	(105.000)	700.000
525.000	74.583	895.000	6.300.000
45,0%	(5,0%)	(5,0%)	45,0%
8.333	8.333	100.000	100.000
12.917	458	1	14
5.417	(375)	5.500	155.000
2.500	—	(4.500)	65.000
4.167	(167)	—	30.000
120.833	9.167	(2.000)	50.000
135.833	(55.333)	110.000	1.450.000
281.667	(46.250)	(664.000)	1.630.000
8.333	(833)	(555.000)	3.380.000
13.333	(10.000)	(10.000)	100.000
1.667	2.500	(120.000)	160.000
3.333	(1.667)	30.000	20.000
26.666	(10.000)	(20.000)	40.000
308.333	(56.250)	(120.000)	320.000
225.000	26.666	(675.000)	3.700.000
19,3%	(2,4%)	320.000	2.700.000
		(2,4%)	19,3%

preciso e tempestivo; non sarebbe di alcuna utilità conoscere i dati delle vendite di aprile nel mese di giugno o i dati della produzione dopo 3 mesi.

Il reporting deve essere un processo di rilevazione *in tempo reale*; ciò significa che i dati a consuntivo devono essere determinati, elaborati e trasmessi a coloro che devono riscontare ed analizzare le deviazioni rispetto al budget prima che sia decorso il periodo utile per assumere le decisioni di correzione.

Da ciò consegue che non tutti i reports possano avere la stessa cadenza; mentre quelli delle vendite potrebbero essere utili solo se redatti per es. entro i successivi 15 giorni rispetto alle vendite effettuate, quelli delle produzioni potrebbero essere utili solo se predisposti per es. entro 3 o 5 giorni; quelli relativi ai movimenti di tesoreria potrebbero addirittura essere predisposti entro 24 ore.

## 9. Il budget quale strumento di cooperazione e di coordinamento

L'impresa — lo abbiamo appena affermato — può essere considerata un *sistema socio-tecnico* in quanto in essa operano uomini organizzati per la produzione tramite attrezzi.

Come ogni altro sistema anche le imprese, per il loro funzionamento, hanno necessità di *organi* specializzati allo svolgimento di una specifica *funzione*.

Definiamo organo aziendale un insieme di soggetti, dotati di risorse, che operano per svolgere una funzione necessaria per la gestione.

Degli organi aziendali sono possibili numerose classificazioni, a seconda della funzione prevalente:

- ricordando le tre fasi della gestione (decisione, esecuzione e controllo) è possibile distinguere tra organi direttivi, esecutivi e di controllo;
- riflettendo sulla struttura dell'impresa, e sulle funzioni necessarie per la gestione, è possibile distinguere tra organi commerciali, preposto alle vendite, organi della produzione, organi degli approvvigionamenti, organi per la rilevazione, organi per la pianificazione e il budgeting e così via.

Le due classificazioni presentate sono congiunte; per es. gli organi commerciali comprenderanno un *direttore commerciale* (organo di controllo massimo della funzione commerciale), uno o più direttori di area e/o di prodotto, o di linea di prodotti (organi di controllo di secondo livello) e una pluralità di *venditori*, agenti, venditori di zona, ecc. (organi esecutivi) e uno o più ispettori delle vendite (organo di controllo dell'attività dei venditori).

Gli organi di produzione comprendono, oltre al direttore della produzione, e ad una pluralità di direttori di stabilimento e/o di reparto, i prestatori di lavoro esecutivo (che nelle imprese industriali, ai fini dei contratti collettivi di lavoro, si chiamano, ancora oggi, operai); possono, infine essere creati organi vari di controllo: controllo della produzione, controllo della qualità, controllo dei tempi e di metodi di lavorazione, ecc.

L'insieme degli organi aziendali forma la struttura organizzativa.

Pur essendo, per sua natura, formata da organi che sviluppano distinte funzioni, nell'ambito di ciascuna delle diverse attività, l'impresa deve operare come un'unità, come se fosse diretta, posta nelle condizioni di produrre, e controllata da un'unica persona.

Ciò si può realizzare solamente quando tutti gli organi — e gli individui all'interno degli organi — pongono in essere attività *coordinate* e *cooperative*.

Due (o più) organi agiscono in modo coordinato (con coordinamento) se le azioni dell'uno sono poste in essere tenendo conto delle azioni dell'altro; le azioni dei due organi sono ordinate insieme e ciò, di norma, presuppone uno stesso sistema di informazioni.

Due (o più) organi agiscono in modo cooperativo (con cooperazione) se le azioni di entrambi sono poste in essere per raggiungere uno stesso obiettivo; gli organi operano insieme (cooperano) per uno stesso fine.

Per realizzare la necessaria cooperazione e l'indispensabile coordinamento possono essere impiegati numerosi strumenti organizzativi ben noti agli esperti di organizzazione: dalla partecipazione alle decisioni, ad un sistema di premi/punizioni; dalla formazione di un efficiente sistema informativo al miglioramento delle condizioni di lavoro; dalla partecipazione dei lavoratori al capitale fino alle forme di *identificazione* dei singoli nella *missione* dell'organizzazione cui appartengono.

Dopo avere analizzato la logica di formazione del budget, dopo averne esaminata la struttura ed il funzionamento appare chiaro che questo strumento di gestione rappresenta anche un importante strumento organizzativo in quanto contribuisce a rendere massimo il coordinamento ed automatica la cooperazione al raggiungimento degli obiettivi goal.

Il budget è strumento di coordinamento in quanto l'intero budget è formato da parti coordinate; i budget funzionali sono tra loro coordinati in un complesso coerente di valori in grado di verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi; ciascun budget funzionale è, a sua volta, scomposto in budget di responsabilità, tra loro correlati e coordinati.

È anche, di conseguenza, strumento di cooperazione proprio in quanto la realizzazione dei singoli budget di responsabilità comporta l'auto-



matico conseguimento degli obiettivi ultimi dell'impresa.

Anche se i singoli responsabili del budget non volessero cooperare per conseguire i goal aziendali, il semplice rispetto del budget a ciascuno assegnato comporta un'inevitabile azione comune, in cui ciascuno operando per conseguire il proprio budget finisce con l'operare per i fini comuni.

Con il budget cooperazione e coordinamento sono realizzati anticipatamente rispetto all'attività degli organi aziendali.

## 10. Il budget quale strumento di miglioramento dell'efficienza

Il budget, oltre che strumento di coordinazione e di coordinamento, diventa anche il mezzo per aumentare l'efficienza aziendale.

Per efficienza di una data azione od operazione si intende l'attitudine di quell'azione a produrre il massimo risultato con il minimo sacrificio.

L'efficienza dovrebbe caratterizzare tutte le azioni organizzative, ma non è una caratteristica assoluta; vi sono, al contrario, diversi livelli di efficienza; osservando la realtà aziendale, non è difficile trovare esempi in cui riconosciamo l'operare efficiente; altrettanto facilmente possiamo spesso giudicare inefficienti molte altre attività; siamo anche in grado di giudicare se un'operazione è svolta in modo più efficiente di altre.

In effetti, l'efficienza si misura dal rapporto tra i risultati ottenuti — gli *output* dell'operazione — e le risorse impiegate — gli *input* dell'operazione —; l'operazione A è svolta con più efficienza della B se il rapporto  $E = \text{OUTPUT}/\text{INPUT}$  della A è più elevato di quello calcolato per la B.

Tale rapporto, quando al numeratore vi sono quantità fisiche — quali prodotti ottenuti in date quantità, e fattori di produzione espressi in volumi fisici (quintali, metri cubi, ettolitri, quantità di lavoro ed ore di lavoro, ecc.) — si definisce rapporto di efficienza fisica o rapporto di rendimento tecnico; quando al numeratore vi sono ricavi e al denominatore costi, viene definito rapporto efficienza economica o di economicità (o di produttività economica); quando infine al numeratore vi sono risultati economici ed al denominatore investimenti (cioè i capitali investiti per ottenere quei risultati), il rapporto si definisce di rendimento economico o di redditività.

Supponiamo di osservare tre lavoratori che operino per 8 ore nell'eseguire le stesse operazioni, per esempio ottenere viti; l'operaio X ottiene in 8 ore 400 viti; l'operaio Y 380 e l'operaio Z 430. Qual è il più efficiente? La risposta dovrebbe essere: l'operaio Z, a condizione di verificare che tutte le condizioni di lavoro siano identiche e che

l'unico input delle operazioni lavorative sia rappresentato dalle 8 ore di lavoro e l'unico output sia rappresentato dalle viti tornite.

Se l'investimento A richiede costi per 10.000 e consente di ottenere ricavi per 12.000, ha un rapporto di efficienza pari a  $E = 1,2$ ; l'investimento B che con costi di 20.000, consente ricavi di 2000, presenta un rapporto di efficienza economica (di economicità) pari a 1,15; l'operazione "investimento A" è più efficiente di quella "investimento B", anche se il risultato assoluto  $R = \text{RICAVI} - \text{COSTI}$  è più elevato per B che non per A.

Se l'investimento A richiede un capitale di 1.000 per ottenere ricavi di 12.000 con costi di 10.000, presenta un rapporto di economicità  $E = 1,2$  ed un rapporto di rendimento economico pari al 50%, denominato ROI (Return on investment), calcolato rapportando l'utile dell'investimento ( $12.000 - 10.000 = 2.000$ ) al capitale investito (4.000). Il rapporto  $V = \text{COSTI}/\text{CAPITALE INVESTITO}$  si definisce velocità di rotazione del capitale in quanto indica il numero di volte in cui il capitale 4.000 è stato investito e disinvestito durante il periodo dell'investimento.

L'efficienza delle attività umane nell'impresa, vale a dire l'efficienza dell'attività manageriale ed organizzativa, dipende da diverse circostanze ma tra tutte, le più interessanti sono:

- a) la motivazione;
- b) l'apprendimento.

La motivazione rappresenta un notevole fattore di efficienza in quanto, com'è esperienza di tutti, quando un'azione viene eseguita sulla spinta di una forte motivazione l'esecuzione si rivela estremamente efficiente.

L'apprendimento è il fenomeno per il quale la ripetizione di un'operazione comporta un risparmio di energie, di tempo e di risorse, per ottenere gli stessi risultati (o consente di ottenere maggiori risultati con le stesse risorse).

Dopo queste definizioni è agevole comprendere come il budget possa essere strumento di miglioramento dell'efficienza, sia dal lato della motivazione sia da quello dell'apprendimento.

Dal lato della motivazione il budget viene utilizzato quale strumento di incentivazione; i budget di responsabilità rappresentano, infatti, target da raggiungere da parte dei responsabili. Proprio per questo è possibile fissare compensi (sotto forma di integrazioni salariali o premi vari) da corrispondere quando si rispetta il budget o si migliora la prestazione che esso indica.

Il budget è anche strumento di apprendimento proprio in quanto è possibile fissare gli obiettivi da conseguire ad un livello leggermente superiore a quello raggiungibile con la normale efficienza; se il responsabile di un dato budget di funzione cercherà di porre in essere ogni sforzo per raggiungere gli obiettivi prefissati automaticamente aumenta l'efficienza della sua azione.

Supponiamo che senza particolari accorgimenti sia ritenuto possibile raggiungere un livello di vendite nella zona A, per un dato mese, di 1.000 e che non sia irrealistico ritenere possibile arrivare a volumi di vendita di 1.200. Al responsabile del budget delle vendite della zona A viene allora assegnato un target di vendite di 1.150, offrendo un premio per le vendite che superano le 1.050. È presumibile che quel venditore cerchi di ottenere il premio e se anche non raggiungerà il traguardo dell'1.150 certamente supererà le 1.000 e forse anche 1.050. In questo modo la sua efficienza è aumentata e certamente le tecniche utilizzate per incrementare le vendite per quel mese costituiscono un fattore di apprendimento utilizzabile anche nei successivi.

## 11. Il budget quale strumento di valutazione per il bilancio di esercizio

Negli studi di ragioneria e di accounting si insegna che due sono, fondamentalmente, le specie di valori rappresentate nel bilancio d'esercizio:

- a) valori che discendono dalle operazioni continuative di gestione ordinate in processi di operazioni (costi e ricavi d'esercizio, entrate ed uscite di cassa, incrementi e diminuzioni di debiti e di crediti commerciali, ecc.);
- b) valori denominati di assestamento o di rettifica (o di integrazione o di storno e imputazione) che derivano dalle valutazioni di fine periodo attuate per raccordare i valori dell'esercizio di chiusura con quelli del successivo o dei successivi (quote d'ammortamento, svalutazioni, rivalutazioni, rimanenze, ratei, risconti, accantonamenti ai fondi rischi ed ai fondi spese future, ecc.) secondo i principi della competenza economica e della correlazione tra costi e ricavi.

I valori della classe a) (continuativi) trovano la loro genesi dalle *operazioni della gestione*, sia esterna, direttamente, sia interna, indirettamente.

La dinamica della gestione intesa in senso oggettivo dipende da due serie di fattori:

- 1) le *decisioni* che stanno a monte delle operazioni di mera *esecuzione*; sono attuate per il conseguimento degli obiettivi dell'imprenditore e risultano strutturate nei piani e programmi d'esercizio;
- 2) gli *eventi* dell'ambiente esterno, non direttamente controllabili dall'impresa.

I valori della classe b), che denomineremo *valori di fine periodo*, sono quantificati sulla base di valutazioni del management circa l'utilizzo futuro dei fattori da valutare, tenendo conto dei vincoli posti dalle leggi.

Il *criterio fondamentale di valutazione* è quello del minore tra il *costo storico* e il *valore recuperabile* tramite l'uso o la vendita.

Per calcolare il valore recuperabile tramite l'uso o la vendita è necessario conoscere anticipatamente l'uso futuro dei beni da valutare e il prezzo futuro di vendita.

Così, nella valutazione delle quote di ammortamento occorrerà conoscere la durata del fattore pluriennale e il previsto ricavo di eliminazione; per la valutazione dei prodotti finiti occorrerà conoscere, accanto al costo storico di produzione, anche il previsto prezzo di vendita e la data in cui questa avverrà.

È fin troppo semplice comprendere che le valutazioni di bilancio sono fondate non tanto sulla dinamica della gestione passata quanto, soprattutto, tenendo conto di quella futura, programmata nei piani e nei programmi dei periodi amministrativi successivi a quello di riferimento del bilancio.

Da ciò consegue che solo la formazione di un budget *attendibile* consente di disporre di tutte le informazioni necessarie per *attendibili* valutazioni di bilancio.

Quale regola generale, le *valutazioni di fine periodo non dovrebbero mai superare i valori attribuibili ai fattori nei piani e nei programmi della futura gestione*.

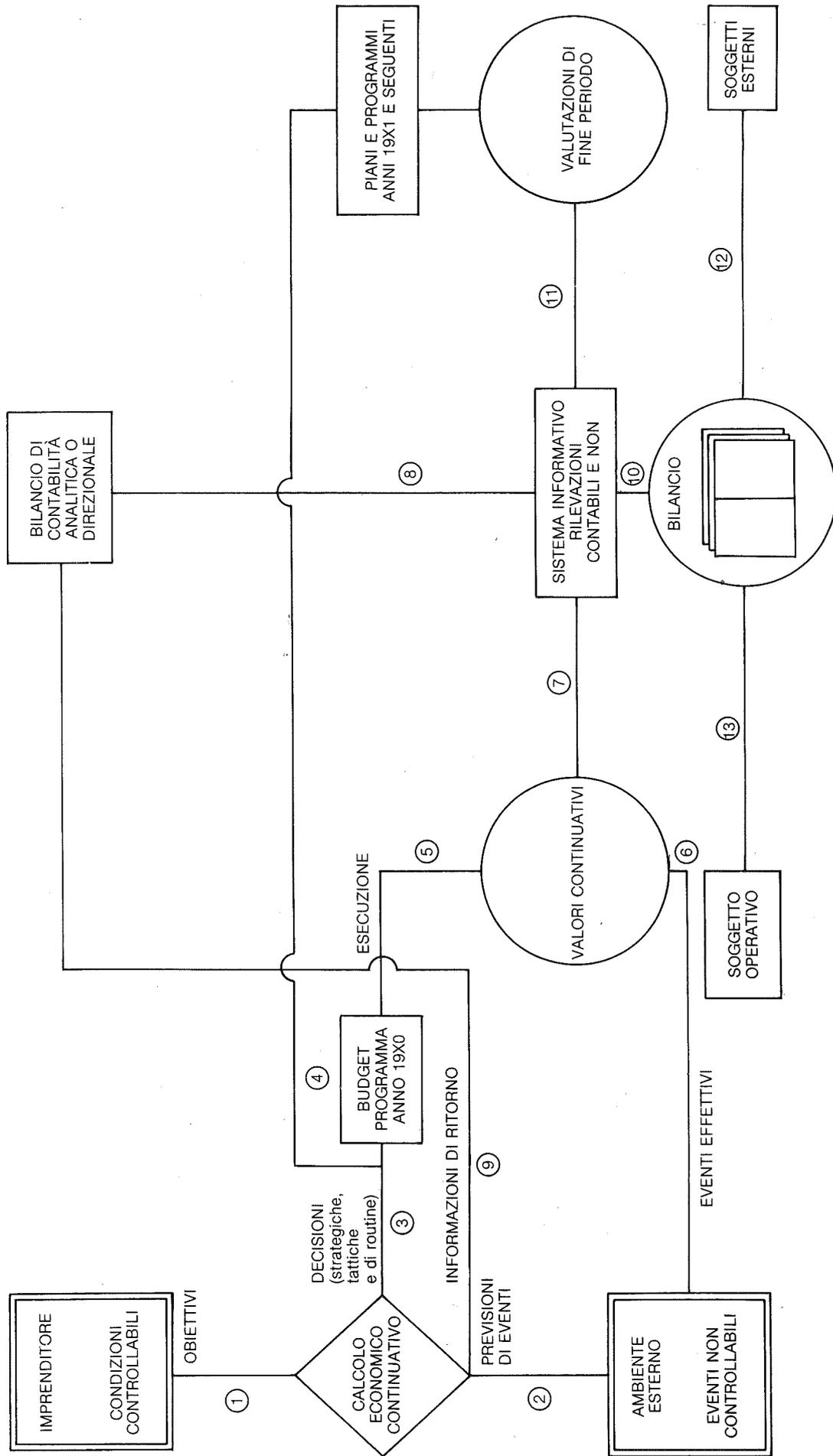
Dalle precedenti considerazioni deriva che i piani ed i programmi della gestione — e il budget in particolare — rappresentano il documento indispensabile per la direzione e per la rilevazione aziendale.

Per comprendere più chiaramente i rapporti tra gestione, piani, programmi e bilancio di esercizio si può fare riferimento al modello della figura 4.

Tale modello, seguendo la *linea di lettura* rappresentata dai numeri, può essere interpretato come segue:

- (1) tenendo conto delle variabili controllabili (le *variabili d'azione*) e dei propri obiettivi,...
- (2) nonché dei vincoli e delle previsioni circa gli eventi non controllabili dell'ambiente esterno (gli *stati di natura*)...;
- (3) si sviluppa il calcolo economico che si traduce in decisioni...;
- (4) che sono rappresentate nel piano di medio periodo, nel budget e nel programma operativo per il successivo periodo 19X0;
- (5) si dà esecuzione al programma...;
- (6) e, tenendo conto degli eventi effettivi dell'ambiente...;
- (7) si attuano le operazioni di gestione dalle quali sorgono i valori continuativi (costi, ricavi, incassi, pagamenti, ecc.); tali valori sono rilevati nell'ambito del sistema informativo...;
- (8) conformando i processi di contabilità direzionale, da un lato...;

Figura 4  
Rapporti tra budget e bilancio





(9) che offrono *informazioni di ritorno* per tenere continuamente aggiornato il calcolo economico...;

(10) oppure conformando il bilancio, *ex post*, relativo all'anno 19X0, nell'ambito della contabilità generale...;

(11) utilizzando, per le valutazioni di fine periodo, i dati dei programmi operativi (aggiornati) relativi all'anno 19X1...;

(12) il bilancio è destinato ai soggetti *esterni* perché possano avere informazioni per "apprez- zare" la gestione svolta...;

(13) o al soggetto operativo perché possa cono- scere la *misura contabile* del reddito (non quella

*economica*, però; tale informazione è offerta dal- la contabilità direzionale).

Dall'analisi del modello di figura 4 si possono trarre le seguenti conclusioni:

- 1) i valori di bilancio riflettono (dovrebbero ri- flettere) il calcolo economico svolto continua- tivamente dall'imprenditore tradotto nei piani e nei programmi;
- 2) i valori di bilancio conseguono, perciò, *ex post* dalle strategie, dalle politiche e dalle decisioni di routine tramite le quali l'imprenditore, *ex ante*, orienta la *traiettoria* del sistema aziendale per il conseguimento dei propri obiettivi.

### ISDAF - SOFTWARE

UN NUOVO PROGRAMMA PER L'OPERATORE DI BILANCIO  
REALIZZATO IN COLLABORAZIONE A PRISMA S.r.l.

### GESTIONE CONTO CORRENTE

Il programma è un libro banca elettronico che permette di gestire più conti correnti e più banche. Fornisce stampe di estratti conto, prospetti scalari, e prospetti competenze e spese.

**IL PROGRAMMA È AUTOINSTALLANTE E NON RICHIEDE CHE LE PIÙ ELEMENTARI  
CONOSCENZE CIRCA L'USO DEL PERSONAL COMPUTER.  
È CORREDATO DA SCHEDE DI ISTRUZIONE PER L'USO**

**ATTENZIONE: IL PROGRAMMA GIRA SU COMPUTER CON ALMENO 512 K DI MEMORIA**

**IL PROGRAMMA È COPERTO DA COPYRIGHT  
ED È OFFERTO DALL'ISDAF S.p.A. CON LICENZA D'USO**

### PER ORDINARE IL PROGRAMMA

FOTOCOPIARE ED INVIARE LA CEDOLA A

**ISDAF S.r.l. - Corso Strada Nuova, 86 - 27100 PAVIA**

NON SI ACCETTANO VENDITE CONTRASSEGNO

Spettabile ISDAF S.r.l.,

- Vogliate inviarmi ulteriori informazioni sul programma:
- Vogliate inviarmi il Programma:

#### GESTIONE CONTO CORRENTE

al prezzo di L. 250.000, (IVA e costi di spedizione inclusi) n. copie .....

- Allego assegno n. .... di lire .....
- della Banca .....

Cognome ..... Nome ..... Tel. ....

Via ..... C.A.P. .... Città .....

Intestatario fattura ..... Tel. ....

P. IVA ..... COD. FISC. ....

Via ..... CAP. .... Città .....