Universitas Mercatorum

LO SVILUPPO DEL MASTER BUDGET

Mario Fabio Polidoro

Indice

1. LE FUNZIONI ORGANIZZATIVE DEL BUDGET ---------- 3

2. GLI OBIETTIVI E LE CONTRADDIZIONI DEL PROCESSO DI REDAZIONE DEL BUDGET---------- 8

3. IL PROCESSO DI REDAZIONE DEL BUDGET ---------- 11

BIBLIOGRAFIA---------- 16

Universitas Mercatorum

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

1. LE FUNZIONI ORGANIZZATIVE DEL BUDGET

Un budget è un piano quantitativo, espresso normalmente in termini monetari, che copre uno specifico periodo temporale, di solito un anno. Praticamente tutte le aziende, tranne le piccole, preparano il budget. Anche la maggior parte delle organizzazioni *non profit* prepara il budget.

Il budget, a livello organizzativo, svolge le funzioni di:

1. *Supporto allo sviluppo e al coordinamento dei piani di breve termine*

   Le principali decisioni, come si è visto nella precedente Unit, sono assunte normalmente nell'ambito del processo di pianificazione strategica. Il processo di sviluppo del budget costituisce, invece, nella sostanza, un perfeziona-mento di questi piani.

   I manager devono domandarsi come le condizioni potrebbero cambiare nel breve periodo e stabilire quali misure adottare per fronteggiare i cambiamenti.

   Inoltre, ciascun CdR influenza ed è influenzato dalle attività e dai risultati degli altri CdR.

   Il processo di formulazione del budget è di ausilio nel coordinare le diverse attività dei CdR in modo tale che le diverse "parti" dell'organizzazione siano in equilibrio l'una con l'altra e conseguano, nell'insieme, i risultati programmati.

   Per l'organizzazione è fondamentale, per esempio, che i piani della produzione siano coordinati con quelli del commerciale

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

per garantire che i processi produttivi realizzino il volume di vendite previsto.

Analogamente, i piani di copertura finanziaria a breve termine devono necessariamente basarsi sulle previsioni dei flussi di cassa in entrata derivanti dalle vendite e di quelli in uscita derivanti dai costi operativi.

2. *Comunicazione dei piani ai manager dei diversi CdR*

I piani manageriali non potrebbero essere posti in atto qualora l'organizzazione non li comprendesse. I piani includono indicazioni specifiche come: il numero di prodotti o la quantità di servizi da realizzare; quali procedure, persone e attrezzature si debbano impiegare; quanto materiale si debba acquistare e quali debbano essere i prezzi d'acquisto.

Universitas Mercatorum

L'organizzazione deve anche essere consapevole delle politiche e dei vincoli all'interno dei quali dovrà agire.

Per esempio, qual è l'importo massimo che è possibile spendere in pubblicità; quali saranno i livelli salariali; quale l'ammontare complessivo delle ore di lavoro disponibili, etc.

Il budget approvato è lo strumento più efficace per comunicare le informazioni quantitative che riguardano i piani dei CdR e i vincoli sottostanti.

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

3. Motivazione dei manager a conseguire i propri obiettivi

Lo sviluppo del budget può anche essere un'importante leva per motivare i manager a conseguire gli obiettivi dei loro CdR e, conseguentemente, gli scopi dell'intera organizzazione.
La motivazione non potrebbe però esistere se ai manager dei CdR non fosse comunicato quali risultati l'organizzazione si attende dalle unità sotto-poste alla loro responsabilità. Per essere adeguatamente motivati, i manager devono svolgere un ruolo attivo nello sviluppo del budget del loro CdR.

4. Riferimento per il controllo delle attività in corso

Universitas Mercatorum

Lo scopo ultimo del controllo direzionale è ottenere i risultati desiderati. Un budget è anche una dichiarazione dei risultati che sono attesi nel momento in cui esso viene approvato.
Un budget sviluppato con cura costituisce il miglior riferimento possibile con il quale confrontare i risultati effettivi: esso comprende l'effetto stimato di tutte le variabili ritenute rilevanti al momento della sua formulazione.
È ancora prassi diffusa quella di confrontare i risultati consuntivi di un certo mese con quelli del mese precedente o con quelli dello stesso periodo dell'esercizio precedente.
Uno standard storico ha però il difetto fondamentale di non tener conto né dei cambiamenti in atto, né dei programmi in corso di realizzazione.

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

In definitiva, il confronto con i valori del budget produce scostamenti più significativi. Un confronto dei risultati effettivi con i risultati programmati (di budget) è una specie di "bandierina rossa": indirizza l'attenzione verso quelle aree dove potrebbe essere necessario intervenire.

Un'analisi degli scostamenti tra i risultati effettivi e quelli di budget può:

(1) aiutare a individuare problemi che richiedono attenzione,

(2) rivelare opportunità non previste in budget

(3) mostrare che il budget originario è, in una certa misura, non realistico.

5. *Base per la valutazione delle performance dei CdR e dei manager*

Universitas Mercatorum

Gli scostamenti mensili tra dati consuntivi e programmati sono anche usati, nel corso dell'esercizio, a fini di controllo. Il confronto di fine anno tra i risultati effettivi e quelli di budget è spesso un elemento fondamentale di valutazione della prestazione dei CdR e dei loro manager.

Alcune aziende calcolano il *bonus* di un manager come una percentuale prestabilita di un qualche scostamento favorevole conseguito dal CdR.

6. *Mezzo per formare i manager*

Anche se molte imprese non lo riconoscono esplicitamente, la preparazione del budget è uno strumento formativo. I budget servono a informare i manager sui problemi delle singole

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

attività svolte nel loro CdR e sulle interdipendenze della loro unità con gli altri CdR. Questa funzione è particolarmente utile per manager che abbiano ricevuto di recente la nomina a responsabile di un CdR.

Universitas Mercatorum

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

2. GLI OBIETTIVI E LE CONTRADDIZIONI DEL PROCESSO DI REDAZIONE DEL BUDGET

Poiché il budget ha molteplici finalità, non tutte conseguibili allo stesso tempo, la sua preparazione può essere complicata.
Un primo problema è che i manager potrebbero volontariamente inserire distorsioni *(bias)* nella preparazione del loro budget.
Per esempio, i responsabili di alcuni centri di costo potrebbero avere interesse a fare accettare un budget contenente un ammontare di costi superiore a quello da loro ritenuto effettivamente necessario.
È questa una modalità tipica con la quale i manager si proteggono dall'incertezza, cioè dalla possibilità che eventi imprevisti possano produrre scostamenti sfavorevoli che contribuirebbero negativa-ente alla valutazione della loro prestazione.
Il responsabile della tesoreria deve però disporre di valori il più possibile realistici per effettuare un'adeguata previsione dei flussi di cassa.
La precisione auspicata dal tesoriere è pertanto in contrasto con il bisogno di protezione dall'incertezza dei manager di linea.

Altri problemi tipici che richiedono scelte di compromesso quando si prepara un budget sono:

- *motivazione versus controllo dell'opportunismo*: mentre l'applicazione della razionalità spingerebbe in molte circostanze al decentramento decisionale verso i CdR, l'obiettivo dell'alta direzione di contenere l'opportunismo che il decentramento

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

favorirebbe limita significativamente nelle imprese questo fenomeno.

Sebbene infatti la motivazione cresca con il livello di partecipazione dei manager ai processi decisionali, con essa aumentano pure le possibilità che i manager influiscano sul budget più di quanto i budget influiscano su di loro.

Con la partecipazione aumenta infatti la possibilità che i responsabili dei CdR facciano accettare ai loro superiori gerarchici criteri di valutazione delle prestazioni basati su indicatori "manipolabili";

- *motivazione versus valutazione delle prestazioni*: altro compromesso che occorre gestire quando si prepara il budget è quello tra processo di fissazione degli obiettivi come strumento di motivazione e utilizzo degli scostamenti (tra obiettivi programmati e risultati ottenuti) come riferimento adeguato per la valutazione delle prestazioni. Un budget che miri soprattutto alla motivazione dei manager è infatti un budget difficilmente raggiungibile.

  Esiste pertanto un conflitto tra il processo di fissazione degli obiettivi come sistema di motivazione e i conseguenti scostamenti attesi come riferimento significativo per la valutazione delle prestazioni.

  Il superiore gerarchico potrebbe infatti accettare un budget decisamente ottimistico per non frenare l'entusiasmo di un suo subordinato *(budgetee),* ma così facendo diventerebbe consapevole di probabili futuri scostamenti sfavorevoli non

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

necessariamente rappresentativi di una prestazione insoddisfacente;

- *motivazione versus cooperazione*: quanto più i budget sono motivanti per i singoli individui, tanto più possono nascere conflitti tra manager orientati eccessivamente a privilegiare i propri obiettivi a danno della cooperazione tra unità organizzative.

Universitas Mercatorum

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

3. IL PROCESSO DI REDAZIONE DEL BUDGET

Anche se abbiamo finora fatto genericamente riferimento al budget, esso nel suo insieme è costituito di diverse sezioni o componenti, anch'esse denominate "budget".
Per distinguerlo dalle sue sezioni, il budget totale è denominato *master budget***.** Le tre principali sezioni del master budget di una tipica impresa di produzione sono:

- il *budget operativo,* che contiene le attività programmate relative all'esercizio successivo, ivi inclusi i ricavi, i costi di competenza e le variazioni delle rimanenze e degli altri *assets* facenti parte del capitale circolante (come per esempio i crediti commerciali e le rimanenze);

- il *budget di cassa,* che contiene le entrate e le uscite di cassa attese per l'esercizio successivo;

- il *budget degli investimenti,* che mostra gli investimenti programmati in immobilizzazioni tecniche.

Il processo di costruzione del budget porta inoltre alla redazione di un altro documento, lo *stato patrimoniale di budget,* che è desumibile direttamente dagli altri budget e non è pertanto descritto, in quanto documento "non autonomo".
Il budget operativo rappresenta l'articolazione, per centri di responsabilità, del primo anno del piano di lungo termine. Il piano di

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

lungo termine è strutturato in termini di programmi e i CdR svolgono normalmente attività che riguardano una molteplicità di programmi.
Essendo strutturato per centro di responsabilità, il budget è lo strumento organizzativo per implementare la prima parte (annuale) del piano a lungo termine.
Gli impegni dei manager dei CdR a conseguire determinati risultati rappresentano un eccellente riferimento per il controllo.
I valori contenuti nel budget operativo costituiscono infatti un *benchmark* oggettivo al quale rapportare i risultati effettivi per valutare le prestazioni. Ogni manager prepara quelle parti del budget operativo che corrispondono alla propria sfera di responsabilità.
I budget dei CdR sono dettagliati in singoli elementi di costo (per esempio: manodopera, materiali diretti, forniture varie, manutenzione, supervisione).
Universitas Mercatorum
Una tale scomposi-zione è utile sia come indicazione della spesa possibile per singola voce di costo, sia come base per individuare - quando i costi effettivi superano quelli programmati - le aree che manifestano una prestazione inadeguata.
Quando i costi totali di un determinato CdR risultano variabili con il volume, come nel caso della maggior parte dei centri di costo standard, il budget del CdR dovrebbe avere la forma di un budget flessibile o budget variabile.
Questo tipo di budget, che esprime il livello dei costi in funzione del volume di produzione, è particolarmente adeguato per CdR ove sia alta la percentuale di costi parametrici.
In questi CdR un incremento del volume provoca, infatti, necessariamente costi aggiuntivi e lo scostamento significativo da rilevare in fase di controllo non è pertanto quello tra costi effettivi e

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

costi di budget, quanto piuttosto quello tra costi effettivi e quelli che sarebbero dovuti essere i costi in corrispondenza del volume effettivo.
Il budget flessibile è normalmente espresso attraverso una relazione lineare fra costo e volume, cioè un determinato costo fisso più un costo variabile per unità di volume.
Un comitato di budget *(budget committee),* composto da membri dell'alta direzione, guida normalmente il processo di formulazione del budget. Questo comitato suggerisce agli amministratori le linee guida generali che l'organizzazione dovrà seguire.
Una volta approvate queste linee guida, il comitato di budget le comunica ai CdR e coordina quindi la preparazione dei loro budget.
Il comitato risolve eventuali divergenze tra i CdR e sottopone quindi il budget definitivo al Consiglio di Amministrazione (CdA) per l'approvazione.
In un'impresa di piccole dimensioni e che non possa permettersi un comitato di budget, questo lavoro viene svolto dal direttore generale o da un suo assistente.
Le istruzioni su come sviluppare il budget discendono lungo l'intera catena gerarchica, ma il budget, attraverso questi stessi canali, compie un percorso a ritroso per rendere possibili revisioni, approvazioni e, in definitiva, il processo di negoziazione.
La maggior parte delle imprese prepara una volta l'anno un budget che copre il periodo amministrativo successivo. Di solito, il budget viene articolato per singolo mese o per trimestre.
Alcune organizzazioni seguono invece la prassi di preparare ogni trimestre un nuovo budget avente a riferimento un orizzonte temporale costante, sempre pari a un anno.

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

Ogni tre mesi si elimina quindi la porzione di budget contenente il trimestre appena trascorso, si rivedono, se necessario, i valori programmati per i primi tre trimestri e si aggiunge la porzione di budget relativa all'ultimo trimestre.

Questo processo viene definito budget scorrevole o *rolling budget*.

Molte delle componenti (budget parziali) che costituiscono il budget operativo sono influenzate da decisioni o da stime assunte o effettuate durante la costruzione di altre componenti del budget.

Quasi tutte le componenti, per esempio, sono influenzate dal volume programmato delle vendite e da decisioni relative ai livelli programmati delle rimanenze.

È pertanto necessario sviluppare con attenzione un'agenda che specifichi l'ordine temporale di elaborazione delle diverse porzioni del budget operativo e le date di completamento di ciascuna di esse.

Universitas Mercatorum

Il budget contiene molte ipotesi relative alle condizioni ambientali, competitive e organizzative che si ritiene prevarranno nell'esercizio coperto dal budget.

Le condizioni effettive non saranno però mai identiche a quelle presunte e queste differenze sono spesso significative.

Si pone quindi la seguente domanda: dovrebbe il budget essere aggiornato o rivisto *(revised)* per riflettere l'attuale migliore conoscenza delle suddette condizioni? Sulla questione esiste una notevole divergenza di opinioni.

I fautori della revisione del budget sottolineano che l'ipotesi implicita di fondo è che il budget, in quanto meccanismo organizzativo per porre in atto piani d'azione, debba riflettere le condizioni operative dell'organizzazione.

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

Se il piano strategico deve essere modificato a causa di mutate e impreviste condizioni di contesto, allora anche il budget deve accogliere queste variazioni: in caso contrario non sarebbe più realistico e, come tale, perderebbe la capacità di motivare il management.

In questo caso il budget viene quindi interpretato prevalente-mente come strumento di programmazione e motivazione piuttosto che come strumento di controllo.

I detrattori della revisione del budget obiettano, invece, che il processo di revisione non solo richiede molto tempo, ma potrebbe anche oscurare gli obiettivi che l'organizzazione intendeva originariamente perseguire e le cause che hanno determinato un allontanamento da questi obiettivi.

Universitas Mercatorum

In particolare, una revisione potrebbe essere la conseguenza della capacità di un manager di negoziare una certa modifica piuttosto che la conseguenza di un reale cambiamento delle condizioni ipotizzate in fase di budget.

Molte organizzazioni non sottopongono pertanto a revisione i budget nel corso dell'esercizio; tengono però conto delle variazioni intervenute quando analizzano gli scostamenti tra i risultati programmati e risultati consuntivi. In questo caso il budget viene quindi interpretato prevalentemente come strumento di controllo piuttosto che di programmazione.

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

BIBLIOGRAFIA

- R.H. Garrison - E.W. Noreen - P.C. Brewer Programmazione e controllo. Managerial accounting per le decisioni aziendali McGraw-Hill, 2008

- R.N. Anthony - D.F. Hawkins - D.M. Macrì - K.A. Merchant Sistemi di controllo. Analisi economiche per le decisioni aziendali McGraw-Hill, 2001

- G. C. Antonetti Il controllo di gestione delle imprese turistiche Giappichelli 2010

- M. F. Polidoro Programmazione e controllo Maggioli, 2015

Universitas Mercatorum

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)