

## Settembre: tempo di budget

di [Luca Bianchi](#), [Alberto Bubbio](#)

Publicato il 5 Settembre 2022

Come sempre in **autunno** è tempo di pensare ai **budget per l'anno successivo**, ma questi, nell'attuale contesto che vede il ritorno dell'inflazione e dei tassi d'interesse, devono essere **impostati in modo molto diverso rispetto al passato**.

Lo strumento budget è oramai storico: compie quest'anno 100 anni.

Il libro di James McKinsey, Budgetary Control è del 1922 (la sua quotazione antiquaria come *"Libro rarità"* ha raggiunto i 2.800 dollari).

Aldilà di questi aspetti folkloristici, il Budget, come tutte le cose che superano la prova del tempo, ha probabilmente una sua *raison d'être* e sicuramente non è frutto di una moda.

Oggi ricordiamo quelle che a nostro avviso sono le azioni indispensabili per far sì che il Budget rimanga uno dei più preziosi strumenti nel governo dell'impresa.



### Lo scenario prospettico e il bridge budget

Analisi *"non superficiale"* di quello che si presagisce sarà lo Scenario prospettico: megatrends e impatto dei famigerati *"Cigni neri"* (pandemia, guerre in Ucraina, Afghanistan, Libia e altri Paesi in cui si muore ma non ce lo dicono).

La pandemia ci ha insegnato quanto sia importante l'idea di elaborare un Bridge Budget da qui alla nuova normalità.

Cosa succede mentre la pandemia è "attiva" lo abbiamo capito: esplodono i numeri, molte attività si bloccano, poi il fenomeno si attenua e in quel momento parte il "liberi tutti".

Questi ultimi mesi sono stati di questo tipo.

Il sospirato ritorno alla normalità

Dureranno anche nell'autunno inverno 2022? Non crediamo proprio.

E comunque il 2023 non segnerà ancora un ritorno alla più volte sospirata "nuova normalità".

Nonostante questo, c'è l'opportunità del PNRR.

Anche gli attuali andamenti dei prezzi di gas ed elettricità dovrebbero essere frutto di una speculazione di breve, anche perché alimentata da Paesi UE: Germania e soprattutto Olanda, dove al mercato di Amsterdam si "fa il prezzo" del gas.

## **Il budget come strumento strategico**

Il Budget deve essere uno strumento per dare attuazione alla strategia.

Da sempre si sostiene la necessità di impostare il Budget come tassello di un percorso nell'attuazione della strategia; tuttavia, il collegamento budget - strategia rimane sempre risultato difficile.

Oggi ci sono due strumenti che consentono di realizzare concretamente questo collegamento.

Balanced Scorecard (BSC) e O.K.R. (Objectives and Key Results) con le poche azioni a valenza strategica da questi indicate consentono di dare attuazione in modo più o meno compiuta alla strategia.

Tra i due lo strumento che ci appare più completo è la Balanced Scorecard, che spiegheremo come costruire nell'[incontro del 6-7 ottobre a Nerviano](#) .

Per quanto riguarda l'O.k.r. riprende una delle idee già proposte da Anthony e Vancil e nella pratica aziendale della General Electric: individuare quelle poche aree di risultato a valenza strategica e fissare per queste gli Obiettivi che si desiderano conseguire e le azioni da intraprendere per raggiungerli, con orizzonti di controllo, spesso molto brevi mese o trimestre.

## **Il budget di cassa**

Il budget deve completarsi con una verifica della fattibilità finanziaria di quanto pianificato: elaborazione del budget di cassa.

Molti Budget aziendali tutt'ora si fermano al conto economico.

È nella nostra cultura essere orientati soprattutto ai risultati economici.

Oggi, purtroppo, contano e conteranno sempre di più i flussi finanziari e, in particolare, il succedersi delle entrate e delle uscite di cassa ([Budget di Cassa](#)), dove una loro non corretta proiezione potrebbe portare addirittura a difficoltà nei versamenti mensili (o trimestrali) dell'Iva.

Il fenomeno inflattivo che stiamo vivendo in questi mesi gonfia questo problema, poiché eventuali anche temporanei fabbisogni finanziari, cui si fa fronte con l'indebitamento bancario potrebbero risultare molto costosi in relazione all'aumento del costo del denaro.

## **Elaborazione e controllo del budget**

Resta un'annotazione, che nonostante sia già presente nel pensiero di McKinsey del 1922, qualcuno ancora oggi dimentica: l'importanza di prestare attenzione al processo di elaborazione e controllo del Budget, il Budgetary Control.

È opportuno che questa attività venga impostata nel modo più possibile coinvolgente e partecipativo, senza quell'inutile contrapposizione Top down – Bottom up.

I due approcci possono coesistere ed avere momenti in cui si miscelano e non si escludono.

Ad esempio, risulta costruttivo organizzare nella fase di elaborazione del budget diverse occasioni di incontro tra gli estensori del Budget stesso. Il processo diventa più lungo ma ne aumenta l'efficacia.

Da ultimo mai dimenticare che il budget, comunque sia impostato (con una serie di fogli Excel – ad esempio, vedi il [Tool Excel - Business Plan Easy](#) o gestito con software più “raffinati” ad esempio il [Software Budget & Business Plan \(con relazione\)](#) rappresenta un modello in base al quale poter effettuare simulazioni di risultati eco-fin.

Questo modello può essere utilizzato e valorizzato soprattutto per delle “*what if analysis*”, utili per verificare gli impatti di eventi ambientali non previsti nella fase in cui si è cercato di presagire lo scenario, si è cercato di immaginare il futuro, almeno quello di breve termine.

L'utilità di simili simulazioni sta nelle reazioni che le diverse ipotesi e i loro risultati dovrebbero generare.

*A cura di Alberto Bubbio e Luca Bianchi*

Lunedì 5 settembre 2022

## Analisi dei costi per le decisioni aziendali

### **Corso di management online**

*in collaborazione con  
Manage-Mind: a knowledge distribution factory*

*logo manage mind*

Tramite 5 video-lezioni, il prof. Alberto Bubbio insegna come reperire e sfruttare le informazioni di costo dell'impresa per prendere decisioni aziendali vincenti. Per imprenditori, manager e decision-maker delle aziende.



### **Programma del corso**

- Modulo 1 – Si fa presto a dire costi
- Modulo 2 – Costi e prezzi di vendita: le relazioni pericolose
- Modulo 3 – Decisioni operative e valorizzazione delle risorse scarse
- Modulo 4 – Costi e decisioni di gestione strategica
- Modulo 5 – Costi per dare attuazione alla strategia

**[SCOPRI DI PIU' >](#)**