

Tempo di Budget: finalità, fasi e suggerimenti per risolvere i problemi

di [Commercialista Telematico](http://www.commercialistatelematico.com)

Pubblicato il 10 Dicembre 2005

Per il Controllo di Gestione il periodo di Natale è il più delicato e pertanto non potevo esimermi dal condividere con Voi qualche nozione tecnica e qualche riflessione pratica sul processo di redazione ed approvazione del Budget.

Nell'esistenza delle persone arriva talvolta un momento in cui si è tentati di fare un consuntivo della propria vita. Allora emergono tutte le delusioni, le aspettative disattese, gli errori.

Si tratta evidentemente di un ragionamento a consuntivo: quel che è fatto è fatto, non si può far tornare indietro il tempo per effettuare scelte differenti. Cosa sarebbe accaduto se si fosse fatto un Budget della propria vita?



Se ciascuno avesse cioè definito in anticipo gli obiettivi e le risorse da dedicare? Il risultato probabilmente sarebbe oggi lo stesso, ma forse ci si sarebbe fermati subito quando il consumo di risorse risultava sproporzionato rispetto all'obiettivo, perché potevamo conoscere l'obiettivo e conoscere il consumo di risorse che ritenevamo ragionevole.

Per un'Impresa funziona esattamente così, sia che si tratti di una Multinazionale Multidivisionale che di una Ditta Individuale. Prima dell'inizio del nuovo anno, occorre pianificare i propri obiettivi, le risorse che ad essi verranno destinate e le fonti che genereranno la capacità di spesa. In mancanza di ciò, ogni attività può risultare inattesa e le fonti finanziarie necessarie verranno quantificate al momento, quando sarà forse tardi rispetto alle esigenze dei progetti.

Come redigere correttamente il budget d'azienda

Qui di seguito Vi indichiamo le fasi per la redazione del Budget e alcuni problemi da risolvere per ottenere risultati significativi.

1. Budget: le fasi del lavoro

Il modo più semplice per effettuare una previsione è quello di riportare nel futuro i valori realizzati nel passato.

Tale esercizio, ovviamente, non va fatto in modo acritico, ma la sensibilità dell'Imprenditore riesce a cogliere la sostanza dei dati.

Se un costo, nell'anno precedente è andato fuori controllo, di certo non verrà riproposto nello stesso valore, al contrario, se è del tutto giustificato, può rappresentare un riferimento per l'anno successivo. Il consuntivo dell'anno precedente e, ancor meglio, l'andamento dei costi a consuntivo del triennio passato, fornisce utili indicazioni.

Tali dati verranno integrati con le informazioni sul andamento degli affari dell'anno successivo che sono già disponibili, oppure che sono previste in futuro. Occorre altresì analizzare la situazione del mercato e i possibili scenari di evoluzione della concorrenza. Un margine di incertezza sul dato ci sarà sempre, ma, radunate minuziosamente tutte le informazioni di cui sopra, si è pronti a formulare una previsione mediamente attendibile.

Il punto più complesso è rappresentato dalla **stima dei costi generali**, vale a dire quei costi non immediatamente legati alla produzione o alla commercializzazione, ma ugualmente necessari per lo svolgimento di tali attività e delle attività amministrative.

Fra le spese generali ricordiamo le utenze non direttamente riferibili ad unità produttive o commerciali, spese di cancelleria, spese postali, le spese per il personale amministrativo, oneri tributari, spese generali di manutenzione.

Consigliamo di usare come guida per la specifica di tali costi i consuntivi degli anni precedenti, integrandoli con eventuali voci aggiuntive.

Da ricordare che i costi generali, per loro natura, non dovrebbero aumentare proporzionalmente al volume di affari, pertanto nella stima si dovrebbe essere piuttosto cauti.

Completato il Budget, esso dovrà rappresentare un riferimento per chi prende le decisioni.

I ricavi attesi rappresentano il risultato da raggiungere, i costi previsti un limite da non oltrepassare se non in casi eccezionali.

Stabilita la periodicità che si ritiene più opportuna (essa varia infatti a seconda della tipologia dell'Impresa) si dovrà procedere ad una "stampa" del "conto economico" e ad un confronto, voce per voce, fra consuntivo e previsioni.

Si potrà quindi capire se la Gestione si sta avviando a conseguire l'obiettivo e porre in essere gli opportuni correttivi in caso contrario. A questo fine, ricordiamo che, per essere confrontabili, le voci del budget dovrebbero rispecchiare per terminologia e natura, quelle inserite nella contabilità.

Ricordiamo che in qualsiasi momento potrebbero verificarsi eventi esterni o interni molto significativi che rendono essenziale rivedere le previsioni. In questo caso consigliamo sempre di ripercorrere esattamente il procedimento usato per la formulazione del Budget e stendere una nuova previsione che verrà indicata come Revisione del Budget

2. Budget: i tempi

L'elaborazione del budget economico annuale dovrebbe essere ultimata entro il 20 dicembre di ogni anno. In realtà, in un'impresa di piccole dimensioni e media complessità, soprattutto se si è scelto di prendere come riferimento l'anno precedente, si può aspettare il 20 dicembre per avere i dati contabili aggiornati al 30 novembre, procedere poi alla pianificazione e completare il budget per i primi giorni di gennaio.

I tempi per la redazione e l'approvazione dipendono strettamente dalla dimensione, ma soprattutto dalla complessità e dal sistema gerarchico vigente nell'Impresa. Infatti, in una piccola e media Impresa, anche complessa, dove le decisioni vengono prese da un unico Responsabile, i tempi possono essere relativamente brevi. Il Responsabile provvederà a consultarsi con i suoi collaboratori e a redigere il documento di Budget che automaticamente si intende come approvato.

Diversa è la situazione per piccole e medie imprese che siano articolate in più centri di responsabilità. In questo caso ciascun responsabile effettuerà una propria previsione, il Responsabile dell'Impresa dovrà mediate fra le diverse esigenze e pervenire ad un documento finale.

Ancor più tempo dovrà essere dedicato se più Soci, o un Consiglio di Amministrazione dovranno approvare il documento di Budget. In questo caso è preferibile cominciare le attività fin dal periodo luglio/settembre dell'anno precedente.

L'elaborazione dei report deve essere tempestiva e tali documenti devono essere essenziali ma esaurienti. Questo obiettivo si può conseguire definendo dall'inizio una struttura del Report che non sia più lunga di una pagina e contenga tutte le informazioni necessarie.

Circa i tempi e la periodicità, i dati contabili dovrebbero essere aggiornati ai fini della dichiarazione Iva, pertanto disponibili ogni mese a partire dal 15/16. Nel giro di una settimana a partire da quella data il report mensile dovrebbe essere pronto. Nelle piccole e medie Imprese, si sceglie generalmente una periodicità trimestrale per i report. E' un buon inizio che consente di non appesantire troppo il lavoro dei contabili, soprattutto per Aziende o Ditte che hanno l'obbligo trimestrale della dichiarazione IVA.

3. Budget e problemi da risolvere (come al solito...)

Il primo e forse unico grande problema da risolvere è quello della messa a disposizione dei dati. Infatti la contabilità dell'Azienda, che è la fonte principale sia per poter effettuare delle buone previsioni che per la precisione dei consuntivi, non sempre è disponibile tempestivamente.

L'ottica della rilevazione deve cambiare e questo può provocare qualche difficoltà. Infatti, per avere un buon controllo i dati devono essere:

- a. tempestivi
- b. completi

La tempestività deve essere privilegiata rispetto alla precisione. Questo principio, assurdo se visto in un ottica contabile, assume invece diverso significato nel controllo di gestione. Le elaborazioni del Controllo di Gestione, infatti, mirano ad essere di supporto nelle scelte dell'Imprenditore.

Se sono precise al millesimo, ma arrivano tardi, la decisione è stata già presa e non sono dunque da considerarsi efficaci. E' dunque preferibile una rilevazione di massima che sia veloce, completa ed attendibile, anche se non certificata dal punto di vista contabile.

La completezza è infine un elemento inscindibile per la significatività del risultato ed è forse il risultato più difficile da conseguire. Infatti molto spesso l'ottica dell'Impresa si concentra sull'attività finale di vendita, per la quale si stimano e si verificano con precisione costi e ricavi, poi, ad un'analisi più attenta, emerge che intere aree di supporto dove i costi sono di difficile rilevazione, vengono completamente trascurate.

In realtà la redditività dell'Azienda dipende dall' economicità dell'intera gestione, sia delle aree di vendita che di quelle dei servizi generali e del personale. Rilevare nel dettaglio e ripartire tutti i costi è un lavoro complesso, ma sicuramente darà i suoi frutti.

Tempestività e completezza sono in realtà concetti diametralmente opposti. Come sempre, *"in medio stat virtus"*: occorre raggiungere il delicato compromesso in modo da fornire dati che siano di supporto alle decisioni, ma allo stesso tempo che abbiano una significatività. Con un po' di impegno ci si riesce sempre. Voi cominciate e poi vedrete i risultati....

Colgo l'occasione per augurarVi Buon Natale e un Anno Nuovo pieno di successi.

Leggi anche:

[*Il budget aziendale come strumento di controllo*](#)

[*Alcuni suggerimenti per imparare ad utilizzare meglio il budget*](#)

[*La pianificazione finanziaria ed il budget di cassa*](#)

Dicembre 2005

A cura di [Soluzioni per crescere](#)