



IL SISTEMA DI BUDGET NELLE PMI DI INSTALLAZIONE

Per una azienda, anche se di piccole dimensioni, è indispensabile avere un sistema di previsione dei flussi finanziari e del conto economico

Parlare di budget significa formulare delle ipotesi su come sarà il futuro e, pertanto, o si è dei maghi con la sfera di cristallo, o si dovrà ragionare su come devono essere formulate queste ipotesi. Innanzitutto dobbiamo distinguere il budget operativo (o economico), che illustra in sintesi il conto economico preventivato, e il budget finanziario che illustra i flussi finanziari che derivano dalle previsioni economiche più gli investimenti ed i flussi di cassa in essere. Partiamo dal budget economico e vediamo come si potrebbe costruire. Iniziamo con la stima dei ricavi. L'analisi preliminare da fare consiste nel verificare come questi sono generati nella storia della nostra azienda e se abbiamo messo in atto strategie o attività che potrebbero influire su tale andamento. Se per esempio i ricavi derivano da chiamate per interventi di assistenza e manutenzione, la stima sui ricavi futuri potrebbe essere ottenuta analizzando l'andamento dei ricavi di questa attività negli ultimi esercizi. Ecco quindi l'utilità di adoperare un sistema contabile che divide i ricavi per tipologia (appalti, interventi su chiamata, contratti di manutenzione, lavori in economia eccetera), così da consentire un'analisi sia sull'andamento corrente, sia sul passato per definire strategie commerciali e stilare il budget. Se i ricavi derivano esclusivamente da appalti o lavori acquisiti da preventivo, la stima degli stessi diventa difficile in quanto alcune acquisizioni potrebbero essere state frutto di fortuna, per esempio con un ribasso d'asta percentuale azzeccato, o di un particolare e fortunato andamento del mercato locale in cui opera l'azienda e così via. In questo caso per la stesura del budget, si potrebbe

partire dall'analisi dei costi fissi aziendali. Proviamo a pensare per assurdo ad un'azienda con costi fissi pari a 300.000 euro e che non consegue alcun ricavo nel corso dell'esercizio. Questa azienda chiude il bilancio con una perdita pari ai costi fissi sostenuti e quindi di 300.000 euro. Si potrebbe quindi partire dalla previsione dei costi fissi aziendali per stimare i ricavi, e sempre in base alle tipologie di lavori che l'azienda esegue, dovranno essere stimati i fabbisogni variabili, come ad esempio i materiali necessari a realizzare i ricavi stimati ed il relativo utile posto ad obiettivo (schema sintetico di tabella 1). Il processo di preparazione del budget, che sfocia nel documento di budget, è un processo che richiede del tempo in quanto devono essere analizzati molti dati ed elaborate parecchie informazioni per poter indicare:

- gli obiettivi del periodo per il quale viene generato il budget (fatturato, utile, costi fissi);
- i fabbisogni delle risorse (quante persone, quanto materiale eccetera);
- i limiti delle risorse da impiegare (non più di un certo numero di persone, di materiali eccetera);
- le priorità sugli impegni che ne derivano (quando e quali attività vanno eseguite);
- il piano di copertura delle risorse mancanti (se servono risorse aggiuntive, come e dove vengono reperite).

Oltre che la direzione, alla stesura del budget dovrebbero partecipare anche i responsabili delle aree aziendali. Questo processo dovrebbe mettere in moto una serie di cicli di correzione delle stime (mediante revisione dell'ultima previsione), fino a quella definitiva che rappresenterà il documento formale di previsione, denominato "budget". Siccome il budget viene elaborato sulla base di informazioni e scenari analizzati al momento della sua stesura (andamento del mercato, azioni della concorrenza, eccetera), nel corso dell'esercizio futuro, questi scenari per molteplici fattori possono cambiare, e quindi, diventando questa la realtà del momento e non più una previsione, ci sarà la necessità di rielaborare le previsioni fatte in precedenza, riadattando i programmi ed aggiornando nuovamente il budget, che altrimenti per la parte rimanente, non sarebbe più credibile. Di fatto il budget diventa

TABELLA 1 - SINTESI DEL BUDGET ECONOMICO/OPERATIVO

Costi fissi previsti	€ 300.000,00
Fabbisogni di materiale	€ 600.000,00
Utile previsto	€ 100.000,00
Ricavi stimati	€ 1.000.000,00

TABELLA 2 - CONFRONTO BUDGET-CONSUNTIVO DEL PRIMO TRIMESTRE

	Valori di budget dell'esercizio	Valori di budget del trimestre	Valori di consuntivo del trimestre	Scostamento del trimestre in €	Scostamento del trimestre in %
Ricavi	€ 1.000.000,00	€ 250.000,00	€ 275.000,00	25.000,00	10,00%
Acquisti di materiale	€ 600.000,00	€ 150.000,00	€ 173.000,00	23.000,00	15,33%
Dettaglio costi fissi (€ 300.000,00):					
Personale operativo	€ 160.000,00	€ 40.000,00	€ 41.500,00	1.500,00	3,75%
Costi fissi di produzione	€ 55.000,00	€ 13.750,00	€ 15.600,00	1.850,00	13,45%
Spese di amministrazione	€ 45.000,00	€ 11.250,00	€ 11.000,00	-250,00	-2,22%
Oneri finanziari	€ 25.000,00	€ 6.250,00	€ 6.850,00	600,00	9,60%
Altri costi	€ 15.000,00	€ 3.750,00	€ 4.370,00	620,00	16,53%
Utile esercizio	€ 100.000,00	€ 25.000,00	€ 22.680,00	-2.320,00	-9,28%

TABELLA 3 - IL BUDGET FINANZIARIO

Entrate											
Mesi →	Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio	Agosto	Settembre	Ottobre	(n) →
Flussi di cassa attivi	72	60	85	38	181	70	158	20	200	90	(n) →
Finanziamenti previsti				150							(n) →
Budget ricavi	70	100	100	80	120	120	100	80	100	120	(n) →
Totale entrate	142	160	185	268	301	190	258	100	300	210	(n) →
Uscite											
Flussi di cassa passivi	75	45	85	40	145	60	115	25	150	80	(n) →
Investimenti previsti				200		50					(n) →
Budget acquisti su ricavi	35	60	65	65	65	60	55	60	65	70	(n) →
Budget dei costi fissi	26	26	27	27	27	27	35	35	35	35	
Totale uscite	136	131	177	332	237	197	205	120	250	185	(n) →
Saldo cassa/banca	-80	-74	-45	-37	-101	-37	-44	9	-11	39	
Saldo mensile	-74	-45	-37	-101	-37	-44	9	-11	39	64	(n) →
Progressivo											
Entrate - Uscite	-74	-45	-37	-101	-37	-44	9	-11	39	64	(n) →

una linea guida per l'azienda, che va monitorata (controllata continuamente) per valutare l'andamento aziendale e per mettere in atto eventuali azioni di rettifica. Il confronto tra l'andamento di bilancio ed il budget, che per questo motivo viene generalmente elaborato con una struttura simile al bilancio (anche se nel budget, oltre ai valori monetari, entrano in gioco anche valori quantitativi), fornisce all'azienda non poche informazioni di carattere economico, finanziario ed organizzativo (si veda l'esempio della tabella 2).

Analizzando la tabella 2, la direzione non potrà non indagare i motivi di tali risultati e porsi domande quali ad esempio:

- perché rispetto al budget, i ricavi sono aumentati del 10 per cento?;
- perché, anche se in presenza di un aumento dei ricavi, l'utile è diminuito di oltre il 9 per cento?;
- perché i costi fissi di produzione sono aumentati del 13,4 per cento?

Questo tipo di domande, porta a strutturare i dati in modo da poterli facilmente analizzare, per indagare le cause dei fenomeni, per cercare le risposte, per definire ed attivare le azioni di correzione ed aggiustamento.

Ogni azienda potrà strutturare più tabelle o schede di budget in funzione di quali dati di costo o ricavo e/o quali aree aziendali monitorare e controllare. È consigliabile creare più tabelle perché diventa più agevole il controllo dei dati, a meno che non si disponga di un apposito software che permetta di effettuare questi controlli automaticamente. Il budget finanziario, come si diceva all'inizio, sarà determinato dalle previsioni economiche, dagli investimenti e dai flussi di cassa in essere.

Diventa quindi fondamentale che le previsioni di carattere economico, siano valutate anche sotto l'aspetto finanziario, perché, non è detto che ad un buon risultato economico corrisponda un buon andamento finanziario. Sempre per assurdo, un'azienda potrebbe avere utili molto elevati, ma alcuni clienti potrebbero non pagare e la crisi finanziaria potrebbe avere conseguenze molto gravi per l'azienda stessa. Il budget finanziario è quindi uno strumento che serve, sia per la definizione di strategie di impiego ed utilizzo delle risorse finanziarie che per il monitoraggio dell'equilibrio finanziario aziendale. In sintesi, le attività di redazione del budget finanziario dovrebbero essere:

- simulazione delle entrate previste dai ricavi del budget eco-

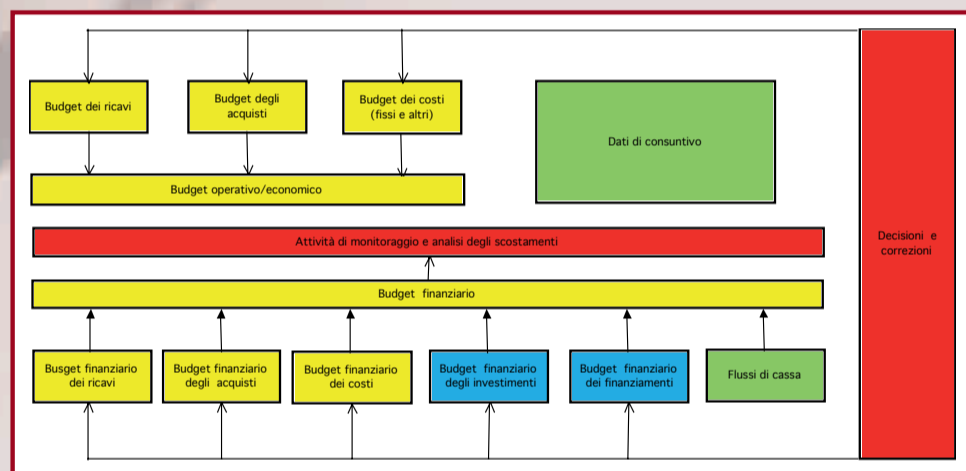


Tabella 4 - Il sistema di budget

nomico;

- simulazione delle uscite previste dai costi fissi stimati nel budget economico;
- simulazione delle uscite previste dagli acquisti stimati nel budget economico;
- simulazione delle uscite stimate per gli eventuali investimenti;
- simulazione delle entrate stimate per gli eventuali finanziamenti;
- verifica dei flussi di cassa attivi in essere al momento della redazione del budget finanziario;
- verifica dei flussi di cassa passivi in essere al momento della redazione del budget finanziario.

Un esempio di come potrebbe essere redatto sinteticamente un budget finanziario, si può vedere nella tabella 3.

Il sistema di budget, è pertanto fondamentale per una buona gestione aziendale, in quanto, oltre ad essere una linea guida, uno strumento di riferimento operativo sull'andamento dell'azienda, è uno strumento che promuove e/od obbliga le diverse aree aziendali:

- a riflettere sulle attività di loro competenza, nella fase di preparazione del budget;
- ad impostare e monitorare le attività quando si passa alla parte operativa;
- a confrontarsi sui fabbisogni, che spesso sono in contrasto tra le varie aree aziendali;
- a condividere criteri di valutazione delle attività e dei risultati.

Un sistema di budget è rappresentato in tabella 4.