

Dipartimento di: Impresa e Management

Cattedra: Controllo di gestione

“IL BUDGET E LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA PER LA
SOSTENIBILITA' D'IMPRESA. IL CASO BANFI.”

RELATORE

Prof. Alessandro Musaio

CANDIDATO

Lorenzo Canuti

Matr.174571

ANNO ACCADEMICO 2014/2015

INDICE

INTRODUZIONE.....	5
CAPITOLO 1: CONSIDERAZIONI INTRODUTTIVE SUL BUDGET.....	7
1.1 La pianificazione strategica.....	7
1.2 Gli obiettivi e le funzioni del budget.....	9
1.3 Le logiche di costruzione del budget.....	11
1.4 Logiche comunicative del budget	12
CAPITOLO 2: IL BUDGET ECONOMICO	14
2.1 Costruzione del budget economico	14
2.1.1 Programma commerciale	16
2.1.2 Budget della produzione	20
2.1.3 Budget delle funzioni generali e conclusioni	26
2.2 Analisi degli scostamenti	28
2.2.1 Scostamento dei costi variabili	29
2.2.2 Scostamento dei costi fissi.....	31
2.2.3 Scostamento dei ricavi.....	32
CAPITOLO 3: ILBUDGET FINANZIARIO	34
3.1 Budget delle fonti e degli impieghi	36
3.2 Budget di cassa.....	45
CAPITOLO IV: IL CASO BANFI	49
Introduzione	49
4.1 Contabilità dei costi.....	49
4.2 Il Budget economico	51
4.3 Il budget finanziario	60
CONCLUSIONI	74

BIBLIOGRAFIA	77
SITOGRAFIA.....	79

INTRODUZIONE

Il lavoro che segue, analizza il tema della redazione del budget globale d'impresa, ottenuto dalla ricomposizione dei vari budget settoriali. Questo funge da strumento di raccordo fra quella che è la pianificazione strategica e la programmazione annuale. Lo strumento del budget ha molteplici utilizzi, sia tecnici, ma anche meramente organizzativi, che sono dettati dalla volontà di raggiungere uno o più obiettivi "master" specifici del periodo di budget. E' proprio per il raggiungimento degli stessi che si rende necessaria l'implementazione di procedure standard, standard perché se l'approccio alla programmazione aziendale è scientifico, allora l'unico metodo per studiare efficacemente il comportamento di alcune variabili e quindi ricavare delle leggi di funzionamento per poter gestire al meglio il cambiamento è tenere ferme tutte le altre e saper dare un'interpretazione chiara ai cambiamenti avvenuti. Proprio perché il budget descrive un obiettivo aziendale da raggiungere, sia questo in termini di fatturato, di incremento di alcuni margini, di soddisfacimento di alcuni indici patrimoniali, e via dicendo, ha l'importante compito di motivare le aree responsabili del conseguimento degli obiettivi, rendere chiara la direzione dello sforzo verso il raggiungimento di quest'ultimi. Perché fissare degli obiettivi? Seneca diceva: "Non c'è vento favorevole per il marinaio che non sa in quale porto deve andare". Questa frase spiega bene, a mio avviso, il perché della necessità di avere degli obiettivi tradotti in termini budgetari: dal punto di vista oggettivo, avere degli obiettivi significa poter stabilire in che misura le nostre aspettative si traducono in dati effettivamente riscontrabili e univocamente interpretabili; dal punto di vista soggettivo, si impedisce una valutazione discrezionale e quindi variabile da soggetto a soggetto della corrispondenza o meno della realtà agli obiettivi stabiliti, di modo da sapere in qualsiasi momento, solo dopo aver scelto il "porto in cui approdare", quali sono gli interventi correttivi mirati a mantenere proprio quella direzione. Essere al corrente già durante l'anno, per esempio alla fine del primo trimestre di budget, ma anche mensilmente dello stato di avanzamento degli obiettivi prefissati, permette di avere sempre sotto controllo da una parte le cattive evoluzioni, dall'altra le opportunità che non sono state colte o che non erano ancora percepibili in fase di redazione del budget. Dopo aver trattato in maniera teorica il processo di budgeting cercando di sottolineare la dinamicità dello strumento e la sua flessibilità di costruzione, si procederà all'analisi delle variabili finanziarie che influenzano

anche la redazione del budget stesso, con l'obiettivo di sottolineare la preponderanza della componente finanziaria rispetto alla componente economica nel determinare la capacità dell'azienda di garantire la continuità aziendale. Per far ciò, ho ritenuto opportuno dividere il seguente elaborato in 4 capitoli. Il primo capitolo vuole essere una prima breve introduzione all'argomento, l'obiettivo in questo senso è dare una visione d'insieme che metta in evidenza la struttura generale del budget e le logiche con le quali questo viene costruito e quali sono gli obiettivi che è giusto porsi in sede di redazione dello stesso. Nel secondo capitolo si entra invece nel dettaglio della redazione della prima parte del processo di budgeting, quella relativa alla parte economica, evidenziando sia le metodologie utilizzate nella costruzione del budget, sia gli aspetti teorici che devono essere presi in considerazione. Nel terzo capitolo si prosegue con la trattazione del budget finanziario come strumento di valutazione della fattibilità finanziaria degli obiettivi economici; esso assolve ad una funzione fondamentale, e cioè garantire un equilibrio finanziario nel medio-lungo periodo. In altre parole, se è vero che la componente economica è imprescindibile, è anche vero che un bravo imprenditore conosce il processo produttivo della sua azienda, sa quali prodotti sono redditizi e quali no, in parole povere "sa il fatto suo", mentre non è abbastanza consapevole o non riesce a comprendere la natura delle dinamiche finanziarie che possono minare la sopravvivenza di aziende anche altamente profittevoli. E' noto il principio secondo cui "si fallisce per cassa e non per competenza", ed è proprio su questo punto che si vuole concentrare l'attenzione nella trattazione del budget finanziario. Infine, nel capitolo 4 si vuole andare a ripercorrere logicamente il contenuto dei primi 3 capitoli in un'ottica che però stavolta è volta a marcare nella maniera più evidente possibile la differenza che passa dalla concezione teorica del documento di budget all'applicazione pratica delle sue logiche in un contesto aziendale particolare, quello del settore vitivinicolo, prendendo a modello di analisi il caso Banfi.

CAPITOLO 1: CONSIDERAZIONI INTRODUTTIVE SUL BUDGET

1.1 La pianificazione strategica

Il budget fa parte degli strumenti a disposizione della contabilità direzionale. La contabilità direzionale è infatti l'insieme degli strumenti tecnici attraverso i quali è possibile la misurazione sia degli obiettivi (grazie al budget), sia dei risultati effettivi (contabilità analitica)¹. Gli strumenti tecnico-contabili a disposizione della contabilità direzionale sono principalmente 3: la contabilità generale, la contabilità analitica, il budget. La contabilità generale descrive la situazione economica, patrimoniale e finanziaria dell'azienda nel suo complesso e destina il contenuto informativo obbligatorio all'esterno. La contabilità analitica ha un destinatario interno all'azienda ed è utilizzata per fini gestionali. Essa entra nel dettaglio delle voci di ricavo e di costo di un segmento specifico d'azienda, aggregando o disaggregando elementi diversi a seconda del livello di dettaglio di cui il destinatario finale ha bisogno. Il budget, infine, tenendo conto della situazione descritta dalle due contabilità di cui sopra, elabora una serie di obiettivi di breve termine. Il budget però, definito in sede di programmazione annuale, fa parte di un più ampio processo, che è quello di pianificazione strategica, o programmazione di lungo termine. Sono state date molteplici definizioni di pianificazione strategica, a partire dalle più citate di Robert Newton Anthony, che addirittura mette la pianificazione strategica aziendale sullo stesso piano della strategia militare. Anthony evidenzia come quest'ultima abbia un inizio e una fine, proprio perché la vittoria nella guerra è l'obiettivo finale da raggiungere, mentre la strategia aziendale è in continuo divenire e preordinata alla realizzazione di obiettivi mobili. Secondo Anthony, "essa è il processo con il quale vengono decisi gli scopi dell'organizzazione e le strategie per raggiungere tali scopi"². Luigi Brusa, analizzando la pianificazione strategica come processo, afferma che "essa è un insieme di attività direzionali con cui si definiscono gli obiettivi di fondo della gestione, si formulano le scelte

¹Bubbio A., Cacciamani S., Rubello U., Solbiati M., *Strategie e controllo nelle imprese della distribuzione commerciale*, Ippsoa Gruppo WoltersKluwer, 2011, Milano

²Anthony R.N., *Il controllo manageriale*, Franco Angeli, 1990, Milano

principali con cui raggiungere gli obiettivi (strategie) e infine si formulano i piani d'azione con cui dare attuazione concreta alle strategie"³. Un'ulteriore definizione di rilievo è quella fornita da Paolini secondo cui questa è il "processo con il quale vengono decisi gli scopi dell'organizzazione e le strategie per raggiungere tali scopi"⁴. Un'ultima definizione è quella di Bastia, come "attività formale di supporto dei processi di governo e di strategia aziendale"⁵. Come è facile intuire, la pianificazione strategica è un processo che parte dalla definizione di alcuni scopi, e che si sviluppa tramite i mezzi con i quali gli stessi scopi vogliono essere realizzati. Il verbo "volere" in questo contesto non è casuale, ogni strategia ha un ventaglio di alternative per poter essere realizzata, quindi la decisione sulla precisa strategia da seguire non è mai dettata o imposta da condizioni esterne, ma voluta. Se lo scopo fosse ad esempio aumentare la marginalità complessiva d'azienda, questo può essere fatto aumentando i ricavi, facendo efficienza sui costi, spingendo su un prodotto più profittevole, o eliminando un prodotto poco redditizio. Il processo di pianificazione strategica si svolge in un arco di tempo pluriennale che va solitamente dai 3 ai 5 anni, mentre il budget costituisce la sua diretta traduzione in termini annuali. La logica con la quale viene costruito il budget una volta stabilito il programma di lungo termine, risponde ad una domanda del tipo: "Se in sede di pianificazione strategia ho stabilito che il mio obiettivo è A, da raggiungere in 5 anni, quali sono gli obiettivi intermedi che mi devo porre per poter raggiungere questo risultato?" Rispondendo per ora in maniera molto riduttiva del problema, potremmo dire che se il programma prevede A, ogni anno dovremmo fissare degli obiettivi parziali che abbiano come scopo finale proprio A. Ovviamente ben altre sono le considerazioni che possono essere fatte in sede di budget, l'esempio ha il solo scopo di chiarire che il budget non è altro che la determinazione di sub-obiettivi annuali, articolati a partire da un obiettivo già prestabilito in un arco di tempo molto più lungo. Di fatto, in maniera più o meno consapevole e più o meno diretta, molte altre categorie istituzionali diverse dalle aziende hanno una loro pianificazione strategica, e in funzione di questa scelgono degli obiettivi intermedi come strumento di controllo di breve termine. Si pensi alla banca centrale, che nel fissare un obiettivo monetario di lungo termine, ancora le sue

³BrusaL., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Giuffrè, 2012, Milano

⁴Paolini. A, *Il controllo strategico. Uno schema di analisi*, Giuffrè, 1993, Milano

⁵Bastia P., *Sistemi di pianificazione e controllo*, Il Mulino, 2001, Bologna

osservazioni a target intermedi per valutare l'efficacia con la quale gli strumenti di politica monetaria adottati perseguono quegli obiettivi. Le famiglie stesse, nell'ipotesi di voler acquistare una nuova macchina entro 2 anni, si prefissano l'obiettivo di risparmiare una parte di stipendio ogni mese. Ecco il perché dell'importanza della strategia: stabilire obiettivi raggiungibili facendo efficienza sulle risorse a disposizione.

1.2 Gli obiettivi e le funzioni del budget

Il processo di budgeting traduce formalmente i programmi annuali individuati dal management dal punto di vista economico, finanziario e patrimoniale. Proprio perché individua degli obiettivi, non è una previsione, ma la trasposizione quali-quantitativa dei traguardi che si vogliono raggiungere in termini di soddisfacimento di determinati livelli patrimoniali, economici e finanziari, ad esempio un determinato livello di ebitda, l'incremento percentuale di fatturato, oppure ancora il rispetto di determinati coefficienti di indebitamento o di indipendenza finanziaria. Devono essere fatte alcune considerazioni che a prima vista potrebbero sembrare banali ma di risvolto pratico non trascurabile. Va precisato intanto che nella letteratura in merito, si fa spesso riferimento al processo di budgeting come un processo caratterizzato da un elevato grado di automazione, quasi come a voler intendere il budget globale come una specie di prodotto finale ottenuto dall'immissione totalmente acritica di valori. In verità, esso non può essere considerato come un documento statico concepito da un computer, anzi deve essere proprio visto come un documento totalmente opposto in questo senso. Il budget prima ancora che a un algoritmo preciso, risponde a delle logiche aziendali, e sono gli algoritmi che "servono" quest'ultime e non viceversa. Il budget non è importante perché aiuta a "indovinare" un numero a fine anno, o meglio è importante anche per quello in quanto permette la valutazione dei cd. "scostamenti" ed è ovvio che è auspicabile ridurre quelli negativi per l'azienda, ma esso è importante piuttosto per le logiche con le quali spiega questi scostamenti. I numeri sono il risultato delle logiche che li hanno creati, ed è quindi sulle logiche che è necessario intervenire; se sono giuste le logiche, "i numeri ci daranno ragione". C'è di più, un budget è prima di tutto uno strumento che spinge all'onestà professionale di chi lo redige. Se l'obiettivo della direzione vendite è realizzare 15000 pezzi

venduti a fine anno, un conto è realizzare questo obiettivo senza grossi cambiamenti nelle politiche commerciali, un conto è passare da dilazioni di pagamento a 30 giorni a dilazioni di 120; sì, l'obiettivo sarebbe raggiunto, ma a quale costo per l'intera azienda? Un altro aspetto da precisare è che a volte si fa riferimento al budget come a un documento singolare valido a livello dell'intera azienda, mentre è sottinteso il fatto che il budget è semplicemente il frutto dell'aggregazione di più budget settoriali, esistono quindi "i budget". Sarebbe assurdo infatti che il budget venisse costruito già a livello aziendale, in quanto non coglierebbe la diversità insita nei vari centri di responsabilità e assegnerebbe un obiettivo piatto, poco rappresentativo della reale possibilità di realizzazione delle varie aree. Nel formulare gli obiettivi del budget, è importante operare una sintesi di quelle che sono le variabili favorevoli sulle quali fondare il vantaggio competitivo, ed evidenziare quali siano invece i fattori di rischio che debbono essere tenuti in considerazione per evitare di incorrere in inutili perdite, o peggio ancora, evitare di ricorrere a degli aggiustamenti solo dopo che sono stati sostenuti dei costi che altrimenti avrebbero potuto essere evitati. Estremizzando, si può incorrere sia nel rischio di essere stati troppo ottimisti sugli obiettivi fissati, sia di esserlo stati troppo poco. Le conseguenze, nel primo caso, sono relative a possibili investimenti in eccesso in capitale fisso (per esempio un nuovo macchinario) che per effetto delle previsioni troppo ottimistiche sulle quantità determinano un eccesso di capacità produttiva; nel secondo caso comportano invece l'impossibilità di adeguarsi alla nuova esigenza produttiva in tempi brevi, dovuta ad esempio alla necessità di impianto, collaudo e messa a regime dello stesso macchinario che invece nel caso ottimistico è già stato acquistato e messo in funzione (un esempio a proposito è rappresentato dall'altoforno, che impiega circa 20 giorni solamente per essere spento ma fino a 6 mesi per tornare a regime una volta spento). Se il budget è stato costruito sulla base della volontà di vendere 12000 unità di un prodotto, quindi 1000 unità mensili, e alla fine del terzo mese le unità vendute sono solo 2000, significa che dobbiamo decidere come comportarsi sulla base delle 1000 unità vendute in meno riscontrate. Se vogliamo comunque mantenere l'obiettivo delle 12000 unità annuali al fine di sottrarre quote di mercato ai concorrenti, potremmo ad esempio adottare prezzi più bassi o stimolare la vendita aumentando le provvigioni agli agenti. Se il nostro obiettivo è mantenere un certo livello di profitto, potremmo ridurre l'approvvigionamento dei relativi materiali e contemporaneamente destinare una parte

della manodopera alla realizzazione di un altro prodotto⁶.

Queste manovre correttive non sarebbero possibili se non fosse stato definito un obiettivo da seguire e se questo non fosse stato formalizzato nel budget, con il rischio di dover fare i conti solo a fine anno con uno scostamento che era già ben visibile dal terzo mese e che invece è stato trascurato per altri nove mesi. Come si può ben notare, non esiste una manovra certa tout court, ma esistono più azioni per lo stesso tipo di problema, con riferimento però a obiettivi relativamente diversi fra loro, per cui la soluzione ad uno stesso problema può essere diversa in funzione del solo fatto che diversi sono gli obiettivi da raggiungere. Le funzioni principali del budget possono essere così riassunte⁷:

- strumento di guida per il management;
- strumento per il coordinamento ex ante del management che trova una sorta di soluzione di equilibrio fra le varie forze all'interno dell'azienda, permettendo di individuare, ed eliminarli prima che si verifichino, eventuali “colli di bottiglia”.
- parametro di riferimento per il confronto in fase concomitante e susseguente degli obiettivi raggiunti e degli interventi correttivi da attuare.
- eliminazione di eventuali tensioni interne, permettendo di diffondere una cultura di collaborazione fra le varie “anime” del budget, di modo da indirizzare tutti verso il conseguimento di un determinato obiettivo, invece che concentrarsi sul singolo risultato.

1.3 Le logiche di costruzione del budget

Nel costruire il budget, questo può essere ideato sulla base di una logica “incrementale” o sulla base della logica “zero based budget⁸. Nel primo caso si dà importanza a quello che

⁶Bianchi G. *Budget: tecniche applicative per la previsione economica, patrimoniale e finanziaria delle imprese industriali e commerciali, degli enti bancari e assicurativi.* , Egea, 1996, Milano

⁷De Bernardi P. ,Devalle A. , *Sistemi di rilevazione e misurazione delle performance aziendali*, Giappichelli, 2014, Torino

⁸AureliS. , Il processo di budgeting, http://www.econ.uniurb.it/materiale/3962_budget.pdf

è il trend storico delle stime dei budget precedenti e l'evoluzione futura delle dimensioni del budget, provvedendo appunto a "rettificare" il nuovo budget per gli elementi di novità rispetto all'anno precedente; sulla scorta della considerazione che gli stanziamenti precedenti di risorse siano, anche solo in parte, imm modificabili o comunque segnino un precedente nella determinazione delle risorse future⁹.

Il budget a base zero, nasce dalla volontà di superare i limiti della logica incrementale, ancorata al passato e priva di un processo di allocazione di risorse che sia quantomeno ponderato per il contributo che le varie strutture centrali apportano¹⁰. Il processo di costruzione che segue questa logica è di conseguenza più complesso in quanto non ha, anzi non vuole avere uno schema predefinito; il budget risulta di conseguenza più flessibile e quindi adatto al cambiamento e all'ottimale gestione delle risorse. Infatti, uno dei principali motivi per il quale si preferisce l'adozione del budget a base zero, è dettato dal fatto che il budget costruito secondo la logica incrementale, tenuto da parte l'incremento, di fatto si riproduce "uguale a sé stesso", con annessi difetti di funzionamento per cui o vi è stata una attenta valutazione dell'utilizzo delle risorse a monte, oppure sarà difficile accorgersi dell'errata collocazione delle stesse a valle. Concludendo, se l'attenzione della logica incrementale è volta appunto al solo incremento, l'errore sistematico compiuto nella parte già predeterminata apparirà meno evidente, e si protrarrà nella futura gestione budgetaria.

1.4 Logiche comunicative del budget

Un secondo aspetto, non meno importante, pone l'attenzione su quella che è la direzione nella quale si svolge la comunicazione fra i vari livelli gerarchici aziendali con riferimento alla determinazione del budget globale. A tal riguardo, si può ricorrere a due metodologie "pure" o ad un loro mix. Abbiamo rispettivamente un approccio di tipo "top down" o di tipo "bottom up". Nell'approccio top down, come si evince dal termine, il management definisce gli obiettivi dei livelli gerarchici più bassi e li impone a questi ultimi.

⁹Ricci P. *Metodologie e strumenti per la riduzione della spesa nelle amministrazioni pubbliche*, Franco Angeli, 2006, Milano

¹⁰ Bergamin Barbato M. , *Programmazione e controllo in un ottica strategica*, Utet, 1991, Torino

Nell'approccio bottom up il processo è invertito e permette l'instaurarsi di un processo partecipativo delle varie aree di budget settoriali, fino a risalire all'approvazione del top management. Una soluzione di compromesso è quella in cui la direzione comunicativa non è solamente monodirezionale, verso il basso per l'approccio top down, verso l'alto per l'approccio bottom up; ma essa avviene in entrambe le direzioni, in un processo che parte dalla definizione degli obiettivi da parte del top management, nella declinazione di questi in più sub obiettivi con riferimento alle leve a disposizione di ogni singolo livello organizzativo, nella declinazione delle risorse necessarie a conseguire i sub-obiettivi e poi nella successiva "risalita" del processo comunicativo fino all'approvazione del top management¹¹.

Indipendentemente da quello che è l'approccio alla costruzione del budget e quella che è la logica comunicativa con la quale viene disposto e quindi il grado di autorevolezza con il quale vengono definiti gli obiettivi, questi ultimi devono essere oggettivamente sfidanti, ma cosa ancora più importante, raggiungibili. Ciò sembra scontato, ma la mancata presenza di una di queste caratteristiche, può determinare difetti di funzionamento che portano a conseguenze anche gravi. Per esempio, un obiettivo che non sia sfidante, mette il responsabile del conseguimento di quel target nella posizione di non doversi impegnare al massimo per farlo. Di converso, un obiettivo che non sia raggiungibile, pone lo stesso soggetto in uno stato di frustrazione che ne deprime i risultati, o ancora peggio, lo stimola a raggiungere quell'obiettivo ad ogni costo, a discapito della stessa utilità per l'azienda.

¹¹Il sistema di controllo direzionale

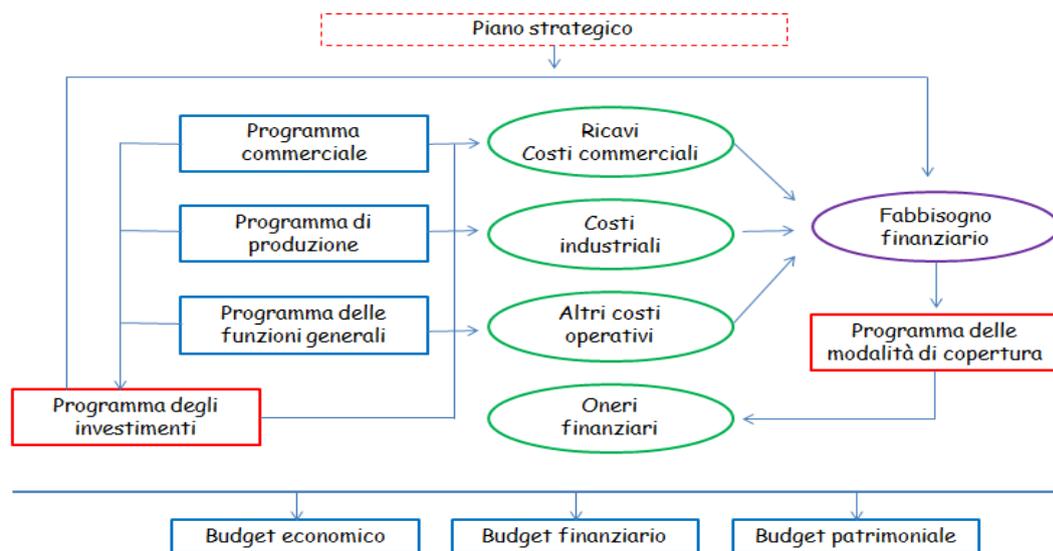
<http://www00.unibg.it/dati/corsi/6580/42174-udgeting%20mat%20integratico%20lez%205%20e%206.pdf>

CAPITOLO 2: IL BUDGET ECONOMICO

2.1 Costruzione del budget economico

Il seguente schema riassume quello che è il processo generale di redazione del budget globale d'impresa. Molti autori, ad avviso di chi scrive, non mettono abbastanza in evidenza qual è il processo logico-sequenziale di redazione del budget. Questo comporta che in un primo approccio teorico alla materia, si abbia una visione solo frammentaria di quello che invece è un processo di fasi collegate e comunicanti fra loro, articolate in maniera precisa. Sapere come si susseguono le varie fasi, permette di avere più chiaro come non sia possibile invertire l'ordine di alcune fasi chiave, senza scordarsi del fatto che il processo di budgeting è di tipo "iterativo", ciò significa che nel caso in cui all'interno di queste fasi sequenziali si dovesse presentare un vincolo, il processo deve ripartire proprio dal punto nel quale si è interrotto, fino al momento in cui la sequenzialità viene rispettata ed è in sintonia con il rispetto dei vincoli stessi, e il processo è quindi libero di iniziare e giungere a termine senza alcuna interruzione¹². Le macro fasi di redazione del budget si susseguono in modo da dare vita ad un budget economico, un budget finanziario e un budget patrimoniale. Il budget economico è a sua volta composto da 3 fasi principali: il programma commerciale, il programma di produzione, e il programma delle funzioni generali.

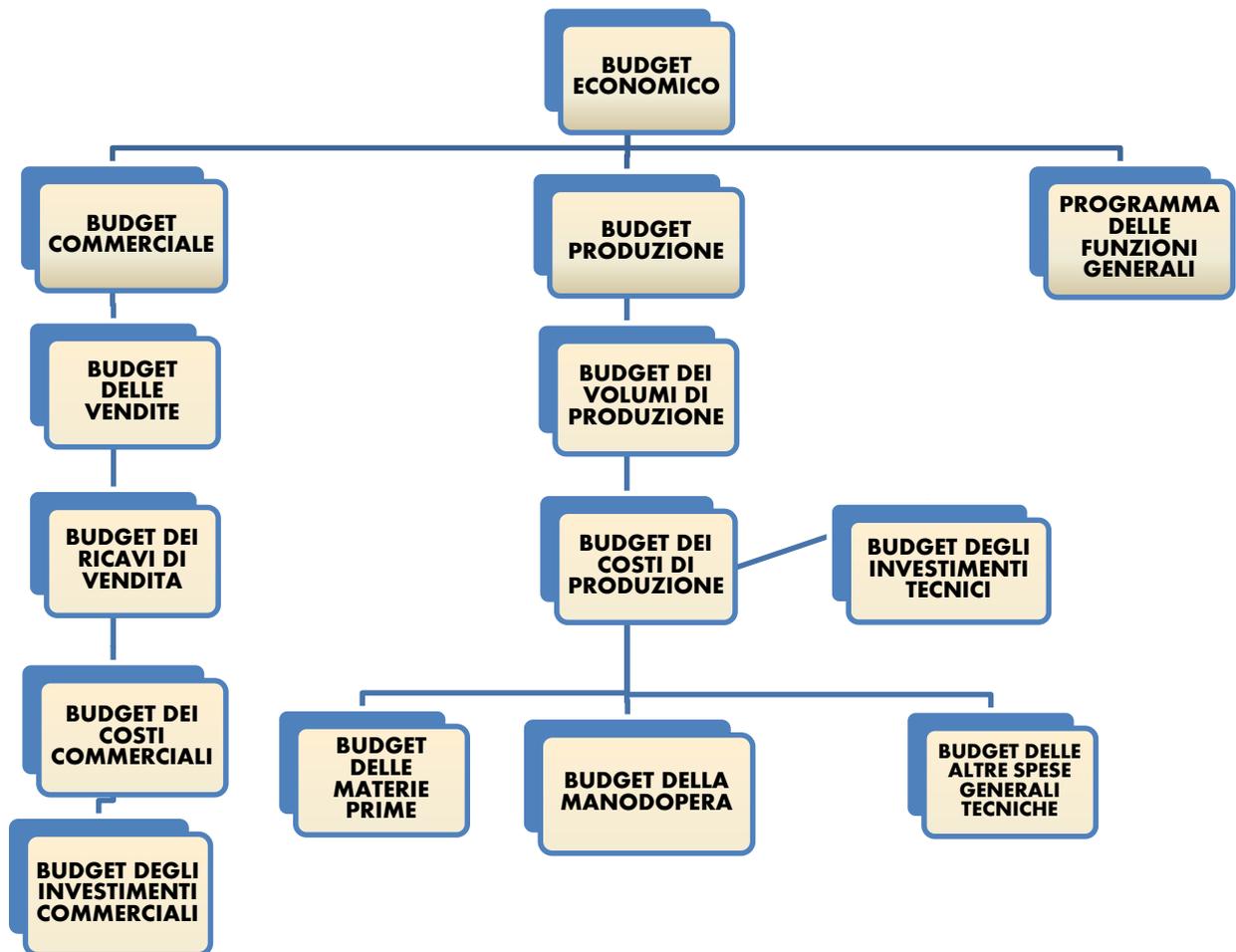
¹²De Bernardi P., Devalle A., *Sistemi di rilevazione e misurazione delle performance aziendali*, Giappichelli, 2014, Torino



Prof. Alessandro Musajo

1 13

¹³Musajo A. , Materiale didattico del corso di "Controllo di gestione", A.A 2014/2015, Luiss Guido Carli



14

2.1.1 Programma commerciale

Indipendentemente dall'esistenza o meno del budget all'interno del contesto aziendale di riferimento, tutte le aziende che si occupino del ciclo tradizionale di acquisizione, trasformazione e vendita, non possono che partire dallo stabilire quanto e cosa produrre. Si rende quindi necessaria la determinazione delle quantità che si intende vendere o che si ritiene plausibile poter vendere all'interno del periodo di programmazione budgetaria. Il punto di partenza è quindi la programmazione commerciale, proprio perché "è in funzione delle esigenze e delle possibilità di assorbimento del mercato che si elaborano i programmi

¹⁴Organigramma rielaborato dal sottoscritto a partire da:

Arcari A.M. ,*Programmazione e controllo*, McGraw Hill, 2009, Milano

di produzione e di acquisto delle risorse, e non viceversa”¹⁵. Se analizziamo imprese in cui la funzione commerciale è ripartita fra marketing e direzione vendite, il ruolo di determinazione delle quantità da vendere è attribuito al marketing, per il semplice fatto che siccome la funzione marketing conosce le dinamiche di ogni singolo prodotto e le monitora periodicamente, può formulare ipotesi di vendita con una attendibilità superiore rispetto alla direzione vendite, che si occupa principalmente della gestione dei canali di vendita e della determinazione delle provvigioni che intende attribuire agli agenti di vendita per il conseguimento degli obiettivi. Si vedrà poi che, una volta formulate le previsioni di vendita annuali, è necessario andare ad inserire quella che per ora è una semplice intenzione di vendita all’interno del contesto aziendale di riferimento, verificando la presenza di alcuni vincoli tecnici che impediscono la realizzazione del piano così come è stato concepito, e che richiedono degli aggiustamenti. Si renderà necessaria quindi una revisione delle previsioni di vendita, con riferimento alla capacità di produzione interna delle quantità previste o alla necessità di esternalizzare una parte della produzione. Le quantità così determinate, una volta fissati i prezzi di vendita e determinati i costi industriali, saranno successivamente soggette a variazioni, ma ciò non dipenderà più dalla fattibilità del piano in sé, ma da problemi di massimizzazione del risultato economico. E’ importante sottolineare che siccome ad ogni centro di responsabilità economica devono essere attribuiti solo costi e ricavi che dipendono dalle leve a propria disposizione, all’interno del prezzo di vendita deve essere tenuta separata la componente relativa agli sconti e agli omaggi che vengono decisi dalla direzione marketing, secondo il principio per cui sarebbe ingiusto portare la deduzione sul prezzo a ridurre il margine industriale, come se questo dipendesse dalla funzione produttiva. Una volta che è stato redatto il budget delle vendite è sufficiente applicare alle quantità previste da detto budget un prezzo medio di vendita, proprio perché è impossibile andare a determinare con precisione il prezzo effettivo al quale verranno venduti i prodotti, a meno di non aver predeterminato quest’ultimo. Tramite la definizione dei ricavi di vendita, in parallelo abbiamo già disponibile il primo record di budget economico, quello relativo ai ricavi di vendita. Passando alla determinazione dei costi commerciali, questi vengono determinati in base all’impatto che hanno sulle vendite.

¹⁵ Brusa L. , *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Giuffrè, 2012, Milano

Sono necessarie qui due considerazioni preliminari: lo sforzo di marketing (inteso come insieme delle attività di scelta di prezzi, della politica di comunicazione, delle modalità di distribuzione) non è correlato linearmente alle quantità di vendita, anzi, esistono delle soglie minime al di sotto delle quali questo non produce effetti, per poi crescere esponenzialmente e ritornare ininfluenza una volta raggiunta una “dimensione critica”¹⁶. Inoltre, le leve a disposizione del marketing, hanno effetti più o meno immediati sulla domanda finale; gli sconti ad esempio sono praticati subito, e questo impatta sulla domanda immediatamente; la pubblicità invece ha bisogno di un periodo più ampio entro il quale produrre i suoi effetti. Le decisioni relative ai costi commerciali riguardano¹⁷:

- sconti: possono essere “condizionati” o “incondizionati”. Lo sconto condizionato viene praticato nel caso del rispetto di determinate condizioni previste da contratto. Un esempio classico è lo “sconto per pronta cassa”, che permette uno sconto sul totale da pagare nel caso di pagamento immediato. Gli sconti incondizionati sono invece sconti accordati sulla base di scelte puramente arbitrarie, non subordinate ad alcuna condizione. Esempi a riguardo sono gli “sconti promozionali”, fatti per promuovere determinate linee di prodotto, oppure gli “sconti stagionali”, praticati per invogliare il distributore o il consumatore finale a comprare un prodotto che per le sue caratteristiche intrinseche risente di una forte stagionalità e che quindi può avere dei picchi di domanda negativi durante l’anno¹⁸.
- provvigioni di vendita: corrisposte agli agenti di vendita come incentivo alla massimizzazione delle vendite di una determinata linea prodotto.
- royalties: compensi pagati una tantum o sotto forma di pagamenti rateizzati per l’utilizzo di particolari tecniche produttive protette da brevetto o da proprietà intellettuale.

¹⁶Amigoni F., Caglio A., *Budget*, Egea, 2012, Milano

¹⁷Amigoni F., Caglio A., *Budget*, Egea, 2012, Milano

¹⁸Sconti condizionati ed incondizionati, http://www.marchegianonline.net/appro/appro_986.htm

- costi di immagazzinaggio e distribuzione fisica (magazzino, spedizione prodotti, trasporto)
- costi pubblicitari e promozionali
- costi della forza di vendita: determinazione della parte fissa del compenso dei venditori
- costi dell'assistenza pre e post vendita.

I costi commerciali possono essere raggruppati in 3 categorie principali in base alla loro modalità di programmazione, essi si distinguono in parametrici, discrezionali e vincolati¹⁹. I costi parametrici sono determinati oggettivamente in funzione dei volumi di attività correlati (esempio: i costi di trasporto sono correlati ai chilometri o ai chili, le provvigioni degli agenti sono determinate in funzione delle quantità vendute, il costo delle materie prime è ottenuto moltiplicando il costo unitario per il quantitativo acquistato, ecc). I costi discrezionali, non essendo invece correlabili a volumi di attività, sono programmati arbitrariamente (costi di pubblicità, formazione del personale, partecipazioni a fiere e convegni ecc.). I costi vincolati sono quelli definiti di “capacità”, ovvero connessi alla struttura produttiva predeterminata e presi per dato nel budget²⁰. Mentre per i costi parametrici e vincolati la determinazione è pressoché oggettiva, i costi discrezionali hanno una flessibilità tale nella loro determinazione per cui devono essere programmati in maniera più oculata, tenuto conto del fatto che questi non sono la conseguenza, ma la causa dei volumi di vendita. Per questo motivo, questa categoria di costi non deve essere correlata come le altre ad un obiettivo di efficienza, si parla piuttosto di efficacia, come capacità di raggiungere un determinato target, funzionale al livello richiesto; poi è ovvio che fra tutte le soluzioni efficaci sarà possibile stabilire quale di queste sia anche la più efficiente. Nella

¹⁹ Alois F. , Alois A. , *Il budget e il controllo di gestione per le PMI*, Ippsoa Gruppo Wolters Kluwer, 2012, Milano

²⁰Musaio A. , Materiale didattico del corso di "Controllo di gestione", A.A 2014/2015

prassi si ricorre ad un approccio residuale alla determinazione dei costi discrezionali, ma così facendo si rischia di incorrere in errori di quantificazione degli stessi, per cui se residuano poche risorse verranno utilizzati troppo parsimoniosamente, altrimenti verranno sovradimensionati rispetto al loro normale fabbisogno.

Il budget commerciale infine, può essere articolato in una serie di dimensioni, con riferimento alla dimensione temporale (più corta o più lunga all'interno del periodo di budget a seconda del tipo di produzione), alle linee prodotto, per aree di risultato (considerando di fatto le unità funzionali assegnatarie del budget di area come dei sub sistemi aziendali totalmente autonomi), per tipo di cliente o per zone geografiche. Questa frammentazione permette la confrontabilità dei risultati fra le varie aree, aumenta la conoscenza del prodotto e di conseguenza responsabilizza le varie unità organizzative sui risultati conseguiti. In più, la frammentazione, non serve a sapere in maniera puntuale quanto produrre, ma il vero aspetto principale è rendere consapevole chi deve poi produrre determinati prodotti, e di conseguenza permettergli di operare delle valutazioni per comprendere le dinamiche temporali e quantitative di acquisto durante l'anno. Ancora una volta, si dimostra come non sia necessaria una stima puntuale, ma una stima approssimativa che risponda alle logiche di acquisto, trasformazione e vendita tipiche dell'azienda in questione.

2.1.2 Budget della produzione

Una volta che è stato determinato il programma delle vendite, si passa alla seconda macrofase del processo di budgeting economico, la redazione del budget di produzione. Il compito è attribuito al direttore di produzione, che ha sotto il suo controllo la maggior parte delle leve relative alle decisioni produttive, compresa l'autonomia nella scelta della politica di giacenza delle materie prime e dei prodotti finiti.

Il suo lavoro vero e proprio inizia dal momento in cui riceve lo scadenario annuale di budget, in cui deve rielaborare gli standard fisici di utilizzo delle materie prime, della manodopera e dei macchinari. Stabilire poi quando produrre è funzione della politica di consegne e della percentuale che si vuole raggiungere nel cd. "livello di esecuzione degli ordini". Quanto produrre invece? Dipende tutto dal costo di immagazzinamento delle

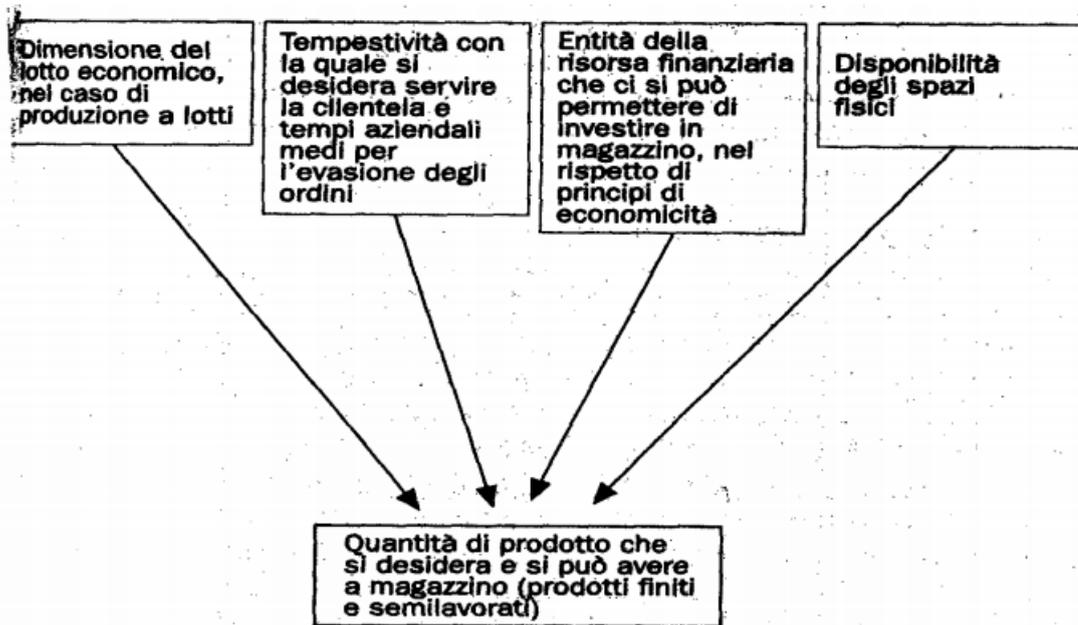
materie prime e dei prodotti finiti e dal loro costo di acquisizione. Se ad esempio si prevedeva l'acquisto di materie prime per la copertura del primo trimestre al prezzo di X, ma i fornitori offrono un prezzo vantaggioso per comprare subito l'intero fabbisogno annuale per un prezzo pari a 3X, dobbiamo operare delle valutazioni differenziali relative al costo di immagazzinamento delle materie.

Ovviamente, alcuni tipi di merci non possono essere soggetti ad una politica di magazzino flessibile, si pensi alle merci deperibili, che costringono l'azienda a piani di accumulo "just in time".

- Budget dei volumi di produzione: il budget dei volumi di produzione è il primo step per la redazione del budget di produzione. Esso viene costruito servendosi dei dati del budget delle vendite. Quest'ultimo sancisce il numero totale delle quantità che devono confluire verso i mercati, tenuto conto della politica di magazzino per i prodotti finiti e le giacenze di materie prime. Il magazzino a tal proposito, può essere gestito con due tipi di logiche: pull o push. La logica pull (tirare) tira appunto la produzione dal basso, nel senso che il magazzino viene riempito solamente quando il mercato richiede un quantitativo di prodotti che può essere accumulato. La logica push (spingere) implica invece che la produzione avviene a prescindere dal fabbisogno del momento, ma si produce di modo da attutire gli impatti relativi alla variabilità delle consegne durante l'anno²¹. Gli elementi che incidono sul livello delle scorte, sono sintetizzati dallo schema qui sotto riportato:

²¹ Lizza P. , *Controllo di gestione e performance aziendale*, Giuffrè, 2007, Milano

VARIABILI CHE INFLUENZANO IL LIVELLO DELLE SCORTE



22

Ognuna delle 4 variabili influenza il livello medio di giacenza dei prodotti finiti in magazzino, fermo restando che questo livello non è frutto di una determinazione basata su calcoli univocamente determinati, ma è piuttosto il frutto del tipo di programmazione che si decide di voler utilizzare per il magazzino; il livello delle scorte che ne risulta non è subito dall'impresa in funzione delle vendite effettuate, ma programmato continuamente sulla base delle esigenze. La politica di magazzino, inserita all'interno del budget delle vendite, determina di fatto le quantità che effettivamente devono essere prodotte²³; la differenza fra i volumi di vendita e i volumi di produzione determina proprio il numero delle quantità che vengono prelevate dal magazzino per armonizzare il ciclo produttivo. Per determinare il volume di produzione quindi, si rende necessario andare ad aggiungere ai volumi di vendita il saldo fra rimanenze finali ed esistenze iniziali; per cui se il numero

²²Bubbio A. ,*Il budget*, Il sole 24 ore, 2000, Milano

²³ Aloï F. , Aloï A. , *Il budget e il controllo di gestione per le PMI*, Ipsoa Gruppo Wolters Kluwer, 2012, Milano

delle rimanenze finali sarà inferiore alle esistenze iniziali significa che una parte delle esistenze sono già state utilizzate per armonizzare la produzione, mentre se il numero di rimanenze è addirittura aumentato rispetto alle esistenze, significa che non solo la produzione è stata completata senza far ricorso al magazzino, ma che è stato possibile un accumulo delle rimanenze. Di seguito la formula per il calcolo delle quantità da produrre effettivamente.

$$\text{Volumi di produzione} = \text{Volumi di vendita} + \text{rimanenze finali} - \text{esistenze iniziali}$$

Una volta svolto questo calcolo, le quantità devono essere soggette ad un'ultima verifica: dobbiamo andare a verificare la fattibilità tecnica di questo programma di produzione, con riferimento alla possibile esistenza di vincoli produttivi e di struttura, fra cui i due principali sono le ore di manodopera e i vincoli di stoccaggio delle materie prime e dei prodotti finiti. Nel caso in cui il programma di produzione non preveda già la saturazione degli impianti e della manodopera, è sempre possibile ridistribuire le quantità durante l'anno di modo da mantenere intatto il valore assoluto delle quantità, eliminando però tali vincoli. Nel caso in cui invece la produzione sia ad un livello tale per cui non sono possibili aggiustamenti solo temporali di produzione, si deve ricorrere a strumenti diversi. Nel risolvere questi due problemi, per esempio con riferimento a vincoli di manodopera dettati dall'orario lavorativo definito da contratto di lavoro o all'impossibilità di assumere nel breve termine, ci si può servire di valutazioni di contabilità analitica quali il margine di contribuzione. In questo caso, si richiede però un adattamento del concetto di margine di contribuzione unitario in termini assoluti. Esso è la differenza fra il valore di vendita di un prodotto e la componente di costo variabile che è stata sostenuta per la sua produzione. Analizzando il caso di 3 prodotti, e siano A, B e C, potremmo riscontrare diversi margini di contribuzione, di modo che in prima analisi un prodotto risulti più redditizio dell'altro. Se invece introduciamo limiti alle ore di manodopera di cui si dispone, il margine di contribuzione in termini assoluti non raffigura più in maniera corretta il problema di scelta di convenienza economica nella produzione di un bene a discapito dell'altro, visto il vincolo ora presentato. Si richiede quindi l'elaborazione di un margine di contribuzione "per unità di fattore scarso", di modo che il margine di contribuzione in questione contenga stavolta anche il riferimento all'impiego di un fattore in condizioni limitate, e in funzione della massimizzazione dell'impiego di quest'ultimo, il risultato di convenienza economica

potrebbe ribaltarsi rispetto alla sua versione “assoluta”. La formula del margine di contribuzione per unità di fattore scarso è semplicemente ottenuta dividendo il margine assoluto per l’unità di fattore scarso che si rende necessaria alla produzione di un bene:

$$MDC_{ufs} = \frac{MDC}{ufs}$$

A tal scopo, si considerino i 3 prodotti nella tabella seguente:

PRODOTTI	A	B	C
RICAVI	10	20	30
COSTI VARIABILI	5	12	17
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	5	8	13
ORDINE DI CONVENIENZA A MARGINE ASSOLUTO	3°	2°	1°
STANDARD FISICO MANODOPERA	0,2	0,4	0,8
MARGINE PER UNITA DI FATTORE SCARSO	25	20	16,3
ORDINE DI CONVENIENZA PER UNITA DI FATTORE SCARSO	1°	2°	3°

A livello di margine di contribuzione unitario assoluto, il prodotto A incide in maniera relativamente meno pesante che il prodotto B, stesso discorso per il prodotto B rispetto al C. L’ordine di convenienza così determinato, descrive il prodotto C come il più redditizio, ma vediamo cosa accade nel momento in cui abbandoniamo l’ipotesi di assenza di vincoli, ed introduciamo ad esempio un vincolo di ore di manodopera. Il risultato, analizzato stavolta dal margine di contribuzione per unità di fattore scarso, è completamente invertito, ma stavolta descrive correttamente il fenomeno legato alla necessità di sapere quale prodotto impatti maggiormente sulle ore di manodopera e quindi quale andare a produrre di meno in misura pari all’eccesso rispetto al vincolo. Lo standard fisico della manodopera descritto nella tabella, ci dice che per il prodotto A sono necessarie 0.2 unità orarie di

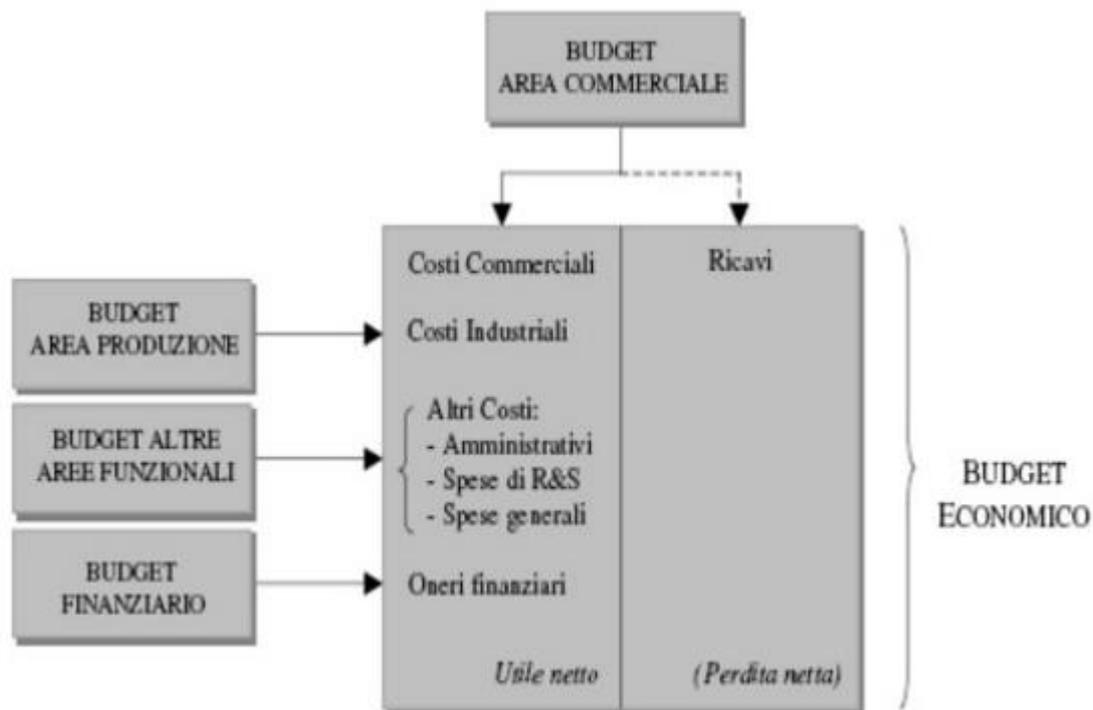
manodopera, che in termini pratici si traduce in: $\frac{1(\text{ora})}{0.2} = 5 \text{ unità}$ di prodotto all'ora.

Ragionando diversamente, potremmo dire che sì, il prodotto A ha un margine unitario inferiore, ma il suo minor tempo di produzione in termini di manodopera e quindi di fattore scarso, fa sì che il confronto si sposti su 3 ipotetici prodotti che impiegano lo stesso tempo per essere prodotti, ed è su quell'ipotetico margine, non altrimenti riscontrabile proprio perché frutto di questa supposizione, che viene fatta la valutazione di convenienza. Se due prodotti dovessero avere lo stesso margine di contribuzione, ovviamente la produzione ricade sul prodotto che costa meno produrre.

- Budget dei costi di produzione: una volta ottimizzata la produzione, è necessario quantificare la spesa per la realizzazione del programma, con riferimento ai costi diretti di produzione e ai costi indiretti. I costi diretti possono essere a sua volta divisi in costi di manodopera e costi di acquisto delle materie prime, una volta determinato anche per queste ultime, così come per i volumi di produzione, quante di queste devono essere effettivamente acquistate, tenuto conto della politica di magazzino. La parte di costi indiretti, identificata all'interno dell'organigramma sopra esposto come "budget delle altre spese generali tecniche", contiene voci come manodopera indiretta, stipendi dei tecnici di produzione, materiali ausiliari, ammortamenti, energia elettrica. Per ogni categoria di costi viene identificato uno standard fisico (per le materie prime, per la manodopera, per i macchinari). Per poter avere un'idea approssimata di quella che è la spesa, devono essere elaborati dei costi standard, ovvero costi calcolati con ipotesi sul prezzo medio di acquisto delle materie e sulle condizioni di impiego dei fattori produttivi, con riferimento anche a scenari differenti di configurazione degli stessi. Per poter determinare un costo unitario standard, è necessario andare ad individuare il coefficiente unitario standard riferito all'oggetto di costo e il relativo prezzo standard unitario, moltiplicandoli. I dati relativi agli standard fisici, e quindi alle quantità di materie prime e di manodopera, sono rispettivamente raccolti nei documenti di "distinta base di produzione" e nei "cicli di lavorazione".

2.1.3 Budget delle funzioni generali e conclusioni

I costi relativi al budget delle funzioni generali sono riferiti all'erogazione di servizi ausiliari, trasversali a più unità produttive, e sono principalmente determinati su base discrezionale o vincolati a programmi definiti in sede strategica e sono prevalentemente fissi²⁴. Una volta completato, il budget economico è composto come nello schema qui di seguito:



25

Come si vede, esso è composto dalla parte commerciale, dalla parte produttiva e dalla parte delle funzioni generali, e contiene in più la parte di onere finanziario che può essere già attribuita al budget finanziario, relativa però alla sola parte connessa alla struttura finanziaria preesistente; per la parte restante degli oneri finanziari, questi dipendono dal fabbisogno finanziario e dalle modalità di copertura dello stesso, quindi non possono essere calcolati se non nella parte di budget finanziario, ed andranno poi a completare il budget

²⁴De Bernardi P. , Devalle A. , *Sistemi di rilevazione e misurazione delle performance aziendali*, Giappichelli, 2014, Torino

²⁵Arcari A.M. , *Programmazione e controllo*, McGraw Hill, 2009, Milano

economico, insieme anche alla componente tributaria che, sempre per lo stesso motivo, poteva essere determinata solo con riferimento alla già presente struttura finanziaria. Nel redigere il budget economico, questo può essere riclassificato sotto 2 forme diverse, che portano comunque allo stesso risultato netto.

La differenza sta nel modo in cui queste rappresentano il modo di formazione del reddito operativo caratteristico, mentre la rappresentazione della parte extra caratteristica è comune ai due schemi. Il primo modo è quello di riclassificazione a “costi e ricavi del venduto”. Quest’impostazione classifica i componenti di reddito per destinazione produttiva, e proprio per questo tipo di impostazione, può essere redatto con precisione solo dai responsabili del controllo di gestione, che conoscono nel dettaglio la destinazione delle voci di costo e di ricavo. Il costo del venduto è il valore che rispecchia il costo delle sole unità vendute. Proprio a causa del suo grado di dettaglio, esso è di difficile interpretazione da parte di soggetti esterni, quindi a fini di reportistica si preferisce il conto economico riclassificato secondo il metodo cd. “a costi e valore della produzione ottenuta” o a “valore aggiunto”. Il conto economico a valore aggiunto permette invece di raggruppare classi di voci secondo la loro natura, operando una distinzione fra costi interni ed esterni, in sintonia con il dettato civilistico, e richiede un minore numero di informazioni. Di seguito i due tipi di riclassificazione sono messi a confronto:

COSTI E RICAVI DEL VENDUTO	VALORE AGGIUNTO
<p>Ricavi di vendita</p> <ul style="list-style-type: none"> (-) Costo del venduto <ul style="list-style-type: none"> (+) Rimanenze iniziali (+) Acquisti di materie prime e semilavorati (-) Rimanenze finali (+) Energia (+) Costo del lavoro industriale (+) Ammortamento beni produzione (+) Canoni di Leasing (+) Altri costi industriali (=) Risultato lordo industriale (-) Costi commerciali e distributivi (-) Costi amministrativi e generali (=) Risultato operativo (EBIT) (+) Proventi finanziari (-) Oneri finanziari (±) Componenti straordinari di reddito (=) Risultato ante imposte (EBT) (-) Imposte di esercizio (=) Risultato netto 	<p>Ricavi delle vendite e delle prestazioni</p> <ul style="list-style-type: none"> + Variazione rimanenze prodotti in lavorazione, semilavorati e finiti + Variazione lavori in corso su ordinazione + Incrementi immobilizzazioni per lavori interni VALORE DELLA PRODUZIONE - Acquisti materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci + Variazione rimanenze materie prime, sussidiarie, di consumo e merci - Costi per servizi e per godimento beni di terzi VALORE AGGIUNTO - Costo per il personale MARGINE OPERATIVO LORDO (MOL) - Ammortamenti e svalutazioni - Accantonamenti per rischi e altri accantonamenti REDDITO OPERATIVO + Altri ricavi e proventi - Oneri diversi di gestione + Proventi finanziari + Saldo tra oneri finanziari e utile/perdita su cambi REDDITO CORRENTE + Proventi straordinari - Oneri straordinari REDDITO ANTE IMPOSTE - Imposte sul reddito REDDITO NETTO

2.2 Analisi degli scostamenti

Il processo di controllo di gestione si svolge in 3 fasi ben distinte: antecedente, concomitante, susseguente. La costruzione del budget fa parte del primo momento, quello sul quale maggiormente si concentra il processo. Se è però vero che il budget economico è un documento di indirizzo per la gestione, questo indirizzo ha bisogno di essere poi confrontato durante il periodo a cui fa riferimento, ed infine devono essere individuate delle rettifiche, se necessarie. Nella fase concomitante quindi vengono raccolti i dati di consuntivo (valori effettivamente riscontrati) e vengono confrontati con i dati di budget per identificare già in questa fase eventuali interventi correttivi, decidendo poi per l'intervento tempestivo o per l'attesa, sulla scorta della considerazione che lo scostamento "rientrerà" successivamente. La fase susseguente riguarda il confronto dei dati a consuntivo con i dati di budget, e permette l'oggettivazione di alcuni fenomeni che possono essere evitati o ridotti nell'esercizio di budget successivo.

Queste tre fasi hanno un ordine logico, non cronologico, per cui se in sede di programmazione il budget già evidenzia delle lacune, queste possono essere colmate ricorrendo subito a degli aggiustamenti. Una cosa deve essere chiara da subito nell'analisi degli scostamenti: un'azienda che costruisce il budget ma non si interroga circa le cause degli scostamenti non ha motivo di continuare a redigerlo. Infatti, se il budget è prima di tutto una direzione, non occuparsi della direzione nella quale invece l'azienda si sta realmente dirigendo equivale a non essersi mai chiesti in che direzione si stia andando. Il riferimento è circolare: a cosa serve chiedersi in che direzione vogliamo tendere se poi ogni direzione è per noi indifferente? Fatta questa premessa, gli scostamenti, come tutti gli altri elementi di contabilità analitica, possono essere a sua volta scomposti in più sub-unità, di modo da poter attribuire ad ogni sub-unità una causa e un nesso causale con il responsabile. Le fasi di analisi degli scostamenti potrebbero essere così suddivise²⁷:

1. Analisi degli scostamenti globali: quantificazione degli scostamenti del consuntivo rispetto al budget.

²⁶Ordine dei dottori commercialisti ed esperti contabili di Torino <http://slideplayer.it/slide/568111/>

²⁷Musaio A. , Materiale didattico del corso di "Controllo di gestione", A.1A 2014/2015, Luiss Guido Carli

2. Analisi degli scostamenti elementari: suddivisione degli scostamenti globali in scostamenti elementari, raffiguranti ognuno una diversa causa dello scostamento globale
3. Individuazione cause e nesso causale col responsabile degli scostamenti elementari: Ogni scostamento elementare è il risultato di un fatto che ha causato l'allontanamento dagli obiettivi definiti a budget, questo può essere dovuto a fattori esterni o può essere il risultato di un mancato o errato controllo da parte del responsabile che aveva a disposizione le leve gestionali per poter gestire quel risultato.
4. Individuazione di interventi correttivi: vengono definiti i nuovi obiettivi, tenuto conto della flessibilità con la quale questi obiettivi possono essere tenuti sotto controllo.

Ogni quanto dovrebbero essere quantificati gli scostamenti? La risposta è variabile, proprio perché variabile è la natura e la preponderanza dello scostamento elementare che si verifica; variabile è poi il tempo entro il quale gli scostamenti possono generare degli squilibri a livello globale. La variabilità di ogni singolo scostamento elementare è quindi dovuta al settore in cui l'azienda opera.

Gli scostamenti influenzano 3 grandezze: costi variabili, costi fissi, ricavi. Si prosegue pertanto alla trattazione di quest'ultimi.

2.2.1 Scostamento dei costi variabili

Nel budget economico è già definito un costo standard e uno standard fisico per ogni materia prima che deve essere utilizzata, e quindi il relativo prezzo. L'analisi dello scostamento dei dati di consuntivo permette la quantificazione di uno scostamento globale, a sua volta analizzabile sotto 3 cause elementari, nel seguente ordine: volume, efficienza, prezzo. Per poter essere individuato, ogni scostamento elementare ha bisogno di essere

isolato dall'effetto degli altri due, per cui deve essere confrontata la situazione a consuntivo del solo scostamento da analizzare e la sua previsione a budget²⁸. Lo schema seguente analizza i 3 scostamenti di volume, efficienza e prezzo. Come si vede, si parte dalla determinazione di uno scostamento globale, determinato dalla concausa di 3 scostamenti elementari. Si procede poi all'analisi dello scostamento di volume, ipotizzando l'invarianza dei consumi standard e dei prezzi standard, e analizzando il solo scostamento di volume rispetto al dato di budget; determinando il cd. "budget flessibilizzato". Partendo ora da quest'ultimo come base per il calcolo dei restanti due scostamenti, analizziamo lo scostamento di efficienza, dovuto alla variabilità del consumo delle materie prime rispetto al consumo standard previsto, ottenendo il "consuntivo a prezzi standard". Da ultimo, sempre prendendo il dato precedente e utilizzandolo da base per il successivo calcolo, viene identificato lo scostamento di prezzo. Determinati gli scostamenti elementari, la loro somma deve a sua volta coincidere con lo scostamento globale, questo a riprova della correttezza dell'analisi che abbiamo svolto fin'ora. Gli scostamenti hanno un significato che è da identificare non tanto nel segno riscontrato, quanto sulla logica con la quale detto scostamento vuole essere rilevato.

Ogni scostamento elementare quindi ha un suo significato non in quanto preso come dato a sé stante, ma in quanto analizzato in concomitanza con gli altri tipi di scostamento ed inserito all'interno di un contesto aziendale specifico.

²⁸ Bergamin Barbato M. , *Programmazione e controllo in un ottica strategica*, Utet, 1991, Torino

Volume programmato	15.000,00	Volume effettivo	16.500,00
Consumo standard unitario	0,50	Consumo effettivo unitario	0,45
Prezzo standard unitario	12,00	Prezzo effettivo unitario	14,00
Costo variabile a budget	90.000,00	Costo variabile a consuntivo	103.950,00
Scostamento globale			
13.950,00			
Volume programmato	15.000,00	Volume effettivo	16.500,00
Consumo standard unitario	0,50	Consumo standard unitario	0,50
Prezzo standard unitario	12,00	Prezzo standard unitario	12,00
Costo variabile a budget	90.000,00	Budget flessibilizzato	99.000,00
Scostamento di volume			
9.000,00			
Volume effettivo	16.500,00	Volume effettivo	16.500,00
Consumo standard unitario	0,50	Consumo effettivo unitario	0,45
Prezzo standard unitario	12,00	Prezzo standard unitario	12,00
Budget flessibilizzato	99.000,00	Consuntivo a prezzi std	89.100,00
Scostamento di efficienza			
-9.900,00			
Volume effettivo	16.500,00	Volume effettivo	16.500,00
Consumo effettivo unitario	0,45	Consumo effettivo unitario	0,45
Prezzo standard unitario	12,00	Prezzo effettivo unitario	14,00
Consuntivo a prezzi std	89.100,00	Consuntivo	103.950,00
Scostamento di prezzo			
14.850,00			
13.950,00			

Prof. Alessandro Musaiò

29

2.2.2 Scostamento dei costi fissi

Questo scostamento si calcola con il cd. “scostamento di assorbimento”, che sottintende il seguente ragionamento: i costi fissi vengono ripartiti equamente su ogni unità in funzione dei volumi programmati, per cui in sede di budget si stabilisce che se i costi fissi ammontano a 1000 e i volumi da produrre sono 100, ogni prodotto può “assorbire” 10 di costo fisso. Lo scostamento in analisi quindi, è quello causato dalla possibilità che le quantità prodotte a consuntivo risultino diverse da 100, e che quindi una parte di costo fisso non venga assorbita e si determini una sovra capacità produttiva e quindi un sotto-assorbimento dei costi (produzione inferiore a 100) o venga invece assorbito più costo di

²⁹Musaiò A. , Materiale didattico del corso di "Controllo di gestione", A.A 2014/2015, Luiss Guido Carli

quello effettivamente sostenuto (produzione superiore a 100).

$$\text{Costo a budget} - \text{Costo a budget} \times \frac{\text{Volume effettivo}}{\text{Volume programmato}}$$

Costo «assorbito»

Costo a budget (€)	2.500.000,00	Costo a budget (€)	2.500.000,00
Volume programmato (Q)	1.600	Volume programmato (Q)	1.600
Volume effettivo (Q)	1.200	Volume effettivo (Q)	1.800
Costo fisso "assorbito"	1.875.000,00	Costo fisso "assorbito"	2.812.500,00
Scostamento di assorbimento	625.000,00	Scostamento di assorbimento	-312.500,00

Prof. Alessandro Musaiò

30

2.2.3 Scostamento dei ricavi

In prima approssimazione, gli scostamenti qui analizzabili sono ricondotti a due sole variabili: volume e prezzo. Lo scostamento di volume tuttavia può essere ulteriormente scomposto in scostamento netto di volume e scostamento di mix. Lo scostamento netto di volume analizza l'effetto volume utilizzando l'ipotesi che il mix produttivo dei vari prodotti rimanga inalterato rispetto al budget. Lo scostamento di mix invece, una volta determinato l'effetto netto di volume, determina la quota di volume che è cambiata a causa di un differente mix di vendita. Anche qui si può notare come i singoli scostamenti elementari siano ottenuti tenendo ferme le altre ipotesi di budget e inserendo un dato consuntivo per volta a confronto di quello a budget. Lo scostamento di volume può essere determinato sommando le sue due cause, il mix di vendita e il volume netto, per cui questo

³⁰Musaiò A. , Materiale didattico del corso di "Controllo di gestione", A.A 2014/2015, Luiss Guido Carli

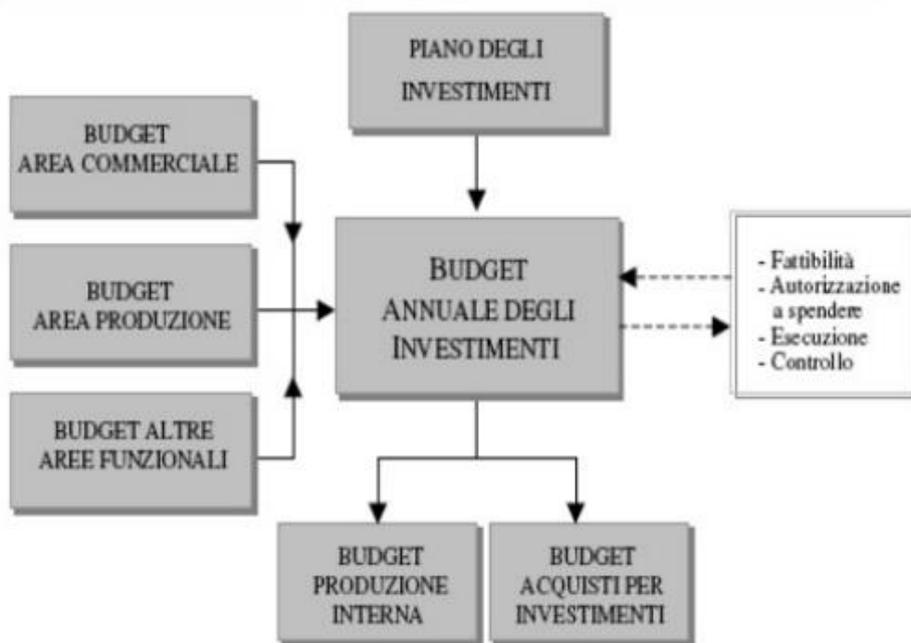
ammonta a 30000.

	A		B		Tot		A		B		Tot
Volumi progr.	18.000	75,0%	6.000	25,0%	24.000	Volumi eff.	16.000	61,5%	10.000	38,5%	26.000
Pr. stdunit. di v.	25,00		20,00			Prezzo eff.	24,00		22,00		
Budget dei ricavi	450.000,00		120.000,00		570.000,00	Ricavi effettivi	384.000,00		220.000,00		604.000,00
Scostamento globale											
34.000,00											
	A		B		Tot		A		B		Tot
Volumi progr.	18.000	75,0%	6.000	25,0%	24.000	Volumi eff. (mix di budget)	19.500	75,0%	6.500	25,0%	26.000
Pr. stdunit. di v.	25,00		20,00			Pr. stdunit. di v.	25,00		20,00		
Budget dei ricavi	450.000,00		120.000,00		570.000,00		487.500,00		130.000,00		617.500,00
Scostamento netto di volume											
47.500,00											
	A		B		Tot		A		B		Tot
Volumi eff. (mix di budget)	19.500	75,0%	6.500	25,0%	26.000	Volumi effettivi (mix eff.)	16.000	61,5%	10.000	38,5%	26.000
Pr. stdunit. di v.	25,00		20,00			Pr. stdunit. di v.	25,00		20,00		
	487.500,00		130.000,00		617.500,00		400.000,00		200.000,00		600.000,00
Scostamento di mix											
-17.500,00											
	A		B		Tot		A		B		Tot
Volumi effettivi	16.000	61,5%	10.000	38,5%	26.000	Volumi effettivi	16.000	61,5%	10.000	38,5%	26.000
Pr. stdunit. di v.	25,00		20,00			Prezzi effettivi	24,00		22,00		
	400.000,00		200.000,00		600.000,00	Ricavi effettivi	384.000,00		220.000,00		604.000,00
Scostamento di prezzo											
4.000,00											
Scostamento globale											
34.000,00											

³¹Musajo A. , Materiale didattico del corso di "Controllo di gestione", A.A 2014/2015, Luiss Guido Carli

CAPITOLO 3: IL BUDGET FINANZIARIO

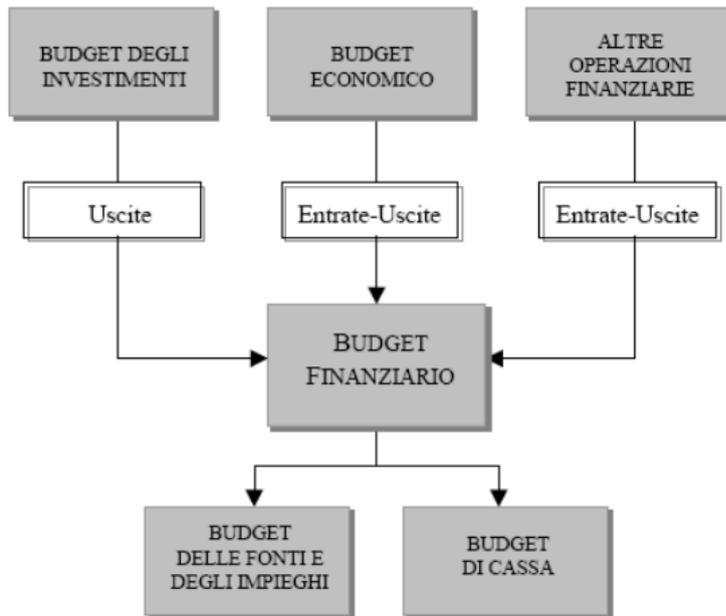
Determinato il budget economico, avremo determinato di conseguenza anche la quota di investimento relativa ad ogni sua componente (commerciale, tecnica, residuale):



32

Il budget degli investimenti, come il budget economico, confluisce nel budget finanziario, che è a sua volta articolato in due macro frasi: budget delle fonti e degli impieghi (oppure budget dei flussi di cassa in senso stretto, o rendiconto finanziario dei flussi di liquidità) e budget di tesoreria o di cassa.

³²Arcari A.M., *Programmazione e controllo*, McGraw Hill, 2009, Milano



33

Il budget finanziario ha lo scopo di verificare la fattibilità finanziaria dei programmi delle altre aree di budget, e di individuare a tal scopo adeguati mezzi di copertura del fabbisogno³⁴. Il budget finanziario permette di raggiungere scopi quantitativi e qualitativi, per i primi descrivendo la misura nella quale l'azienda sarà in grado di coprire il fabbisogno, in un mix di autofinanziamento e risorse esterne; per i secondi analizzando la composizione delle fonti di copertura e del tempo connesso alla reperibilità dei fondi e al costo del capitale. Sul metodo di costruzione dei due documenti che fanno parte di questo budget deve essere fatta da subito una precisazione. Essendo infatti il budget globale e quindi anche il budget finanziario un documento rivolto alla comunicazione interna, esso è redatto secondo un approccio "situazionale", vale a dire che non ci sarà uno schema fisso di redazione dei due documenti finanziari, ma questo cambierà in funzione dell'ambiente in cui il budget è inserito. Lo scopo stesso attribuito alla funzione finanziaria cambia i criteri con i quali il budget finanziario è redatto: ci sono alcune funzioni finanziarie il cui

³³Arcari A.M., *Programmazione e controllo*, McGraw Hill, 2009, Milano

³⁴Bergamin Barbato M., *Programmazione e controllo in un ottica strategica*, Utet, 1991, Torino

scopo è produrre reddito e quindi espandere l'indebitamento e investire ad un tasso più alto del relativo costo, altre nelle quali invece l'obiettivo è assicurarsi una linea di affidamento creditizio da aprire in tempi veloci al fine di garantirsi la possibilità di investimenti decisi in corsa; quindi il processo non è da concepirsi in maniera sequenziale. Il percorso è da intendersi piuttosto come parallelo, nel senso che la redazione dei due documenti viene fatta in modo congiunto in maniera provvisoria, per poi procedere al completamento dei due in maniera iterativa, come verrà spiegato di seguito.

3.1 Budget delle fonti e degli impieghi

Ogni azienda, all'inizio di un periodo di riferimento, parte da una situazione di equilibrio in cui le attività corrispondono alle passività e al patrimonio netto, o alternativamente, l'azienda che ha investito per X, avrà senz'altro utilizzato finanziamenti esterni o avrà fatto ricorso all'autofinanziamento per una quantità complessiva proprio pari ad X. Quello che ne deriva è che durante l'anno potrà verificarsi una discrasia fra gli investimenti e quindi gli impieghi di capitale e le fonti, ovvero i relativi finanziamenti. Nel caso in cui le fonti superino gli impieghi, questo comporterà un aumento pari proprio a questa differenza delle disponibilità liquide alla fine del periodo di riferimento, viceversa nel caso contrario. Come suggerisce il nome, il budget delle fonti e degli impieghi analizza in maniera organica il programma finanziario annuale, ed identifica un fabbisogno dato proprio dalla discrasia fra impieghi e fonti; divenendo una sorta di "rendiconto finanziario preventivo", come qualche autore sostiene. Ad avviso di chi scrive, l'utilizzo di questo termine è da considerarsi un ossimoro, in quanto non esiste un rendiconto (un riassunto ex post, se si vuole) che sia anche preventivo, o vi è solo rendiconto, o vi è solo preventivo. In più, l'utilizzo di questo termine crea confusione nel momento in cui si considera anche il documento di "rendiconto finanziario" di cui al principio contabile OIC 10: mentre il primo è un documento finanziario che analizza movimenti di cassa e classifica per aree gestionali i motivi della spesa, il rendiconto finanziario è invece un documento contabile di rendicontazione che analizza per aree gestionali i motivi della variazione delle disponibilità liquide, ma fornendo un'aggregazione diversa della stessa voce, posto che il risultato finale è lo stesso. L'aumento degli impieghi e quindi degli investimenti, aumenta l'assorbimento di cassa,

che può essere dettato da più fattori, fra cui³⁵:

- incremento di capitale circolante (dovuto ad aumento dei crediti o delle scorte);
- incremento di capitale fisso(nuove immobilizzazioni);
- diminuzione di debiti a breve o medio-lungo termine;
- rimborso di capitale proprio;

Le fonti, raffigurando di fatto cassa dalla quale attingere per l'impiego, ricomprendono sia l'autofinanziamento che tutte le voci di cui agli investimenti, con la sola differenza del segno, proprio perché sono eventi che liberano o forniscono cassa invece di assorbirla. Riassumendo, gli aumenti delle passività o le diminuzioni di attività sono fonti di liquidità, mentre le diminuzioni delle passività o gli aumenti delle attività rappresentano gli impieghi. Va ricordato che la nostra analisi si focalizza non su tutte le entrate e le uscite, ma solo su quelle che comportano anche una variazione di cassa durante il periodo di budget e che quindi genereranno un fabbisogno finanziario. Una volta precisato questo, potremmo andare a classificare le varie aree di interesse del budget delle fonti e degli impieghi nel seguente modo:

³⁵Tullio A. *,Dall'analisi del bilancio al budget*, Ipsoa Gruppo WoltersKluwer, 2004, Milano



36

- **Gestione operativa corrente:** Il termine “operativo” e “corrente” fanno riferimento, l’uno al ciclo di acquisizione, trasformazione e vendita, l’altro agli aspetti qualitativi e quantitativi di questo ciclo che restano per così dire immutati negli esercizi (ogni ciclo operativo che produca X, Y e Z, necessiterà sempre dello stesso numero di materiali e dello stesso tipo di lavorazioni che li portano allo stato di prodotti finiti). Lo scopo finale di questa parte è determinare quello che viene definito “risultato operativo”, esso è proprio quel margine che si ottiene dallo svolgimento della normale attività d’impresa ed è ottenuto, in quanto operativo, dalla differenza fra ricavi operativi e costi operativi.

Ora però, non tutti i ricavi e costi operativi sono connessi ad entrate ed uscite di cassa (si pensi all’ammortamento che è un metodo di ripartizione di un costo pluriennale e non una vera e propria uscita di cassa), quindi il cashflow così generato, deve essere depurato da quegli elementi che non provocano una variazione di cassa, e quindi il reddito operativo che a noi interessa analizzare sarà dato sì dalla differenza di ricavi e costi operativi correnti, ma solo di tipo monetario:

$$\text{Reddito op. monetario} = \text{reddito op.} + \text{costi op.} - \text{ricavi op.}$$

³⁶Berti F. , Università dell'Aquila, <http://www.ec.univaq.it/on-line/Home/documento207.html>

Questo reddito, tuttavia, rimane ancora un reddito “potenziale”, in quanto contiene ancora in sé l’ipotesi che tutti i ricavi e costi monetari diano luogo a variazioni di cassa immediate. Se potessimo ipotizzare che le componenti monetarie del reddito operativo si trasformino in cassa nello stesso momento in cui si rilevano, la differenza fra effetto economico e finanziario di fatto si annullerebbe, annullando anche il problema di quantificare il fabbisogno finanziario perché già ben rappresentato nel contesto economico. Il reddito monetario così formato però non considera le eventuali opzioni di dilazione dei pagamenti per emissione di fatture attive o passive, quindi non tutti i ricavi e non tutti i costi di natura monetaria avranno una corrispondente variazione di cassa nell’esercizio in corso, pertanto dovranno essere conteggiati come crediti e debiti commerciali, rispettivamente da sottrarre e da aggiungere al reddito. Procedendo con ordine:

- lato ricavi: i crediti esistenti al 31/12 dell’anno in corso saranno portati a deduzione del reddito, in quanto non saranno incassati se non nell’esercizio successivo.
- lato costi: i debiti esistenti al 31/12 dell’anno in corso saranno portati ad incremento del reddito, in quanto non pagati se non nell’esercizio successivo.

Ovviamente, un’azienda che non sia al suo primo esercizio, avrà dei crediti e dei debiti commerciali preesistenti che saranno presumibilmente incassati e pagati nell’esercizio in corso, pertanto dovremo andare a portare il reddito operativo ad incremento della componente di credito che verrà riscossa e a decremento della componente di debito che verrà pagata. Un ultimo elemento di disturbo nel nostro processo di affinamento del cashflow operativo, è quello dettato dalle rimanenze. A seconda del tipo di riclassificazione economica che è stata fatta del budget economico, il reddito risulterà ancora influenzato dello stesso importo ma in modalità diverse dai costi per esistenze iniziali, che però sono riferite all’esercizio precedente, e dalle rimanenze finali, che sono riferite a ricavi da imputare all’esercizio successivo, per il principio di competenza economica. Le scorte iniziali infatti sono assimilabili per competenza ad un costo in quanto risultanti dalla politica di magazzino scelta o dalla loro mancata vendita, pertanto verranno portate a incremento del reddito; le scorte finali, dovranno essere assimilate per competenza ad un ricavo, pertanto saranno portate a decremento del reddito. Questi aggiustamenti di ricavo,

costo e magazzino, sono ricompresi all'interno di un aggregato finanziario di nome "capitale circolante netto", che identifica i fabbisogni finanziari connessi al normale ciclo operativo di una qualsiasi azienda produttiva, netto perché depurato della stessa componente di autofinanziamento che la componente di debito a breve può generare.

Un valore positivo del capitale circolante netto va ad evidenziare la generazione di un fabbisogno connesso alla gestione del credito e del debito commerciale, in parte risolta grazie al differimento di alcune uscite monetarie. Un capitale circolante netto positivo è però sintomo di una situazione finanziaria perlomeno sana, in quanto sta a significare che le passività di breve termine hanno attività a breve termine sufficienti da smobilizzare per il loro pagamento, e che quindi il segno + denota il surplus di attività di cui si dispone per la copertura delle suddette passività a breve. Un valore negativo invece, denota una politica commerciale volta al finanziamento delle dilazioni di pagamento concesse a clienti tramite debito anche di natura non finanziaria³⁷. Il valore negativo non è mai un buon segno, in quanto significa che l'azienda finanzia una parte delle sue attività a lungo termine con debito a breve, e quindi non ha più la capacità o la possibilità di allineare la durata delle attività con quella delle sue passività. Ovviamente, non tutte le volte che il circolante è positivo è necessariamente sintomo di una situazione aziendale prospera, in quanto potrebbe denotare un'incapacità dell'azienda di ridurre il proprio fabbisogno grazie a dilazioni di pagamento e anticipi di incasso, con conseguenze relative all'immobilizzazione di una parte consistente del proprio ciclo produttivo. Una volta analizzato il segno del circolante, è opportuno andare ad analizzare cosa implichi una varianza di detto aggregato all'interno del periodo di riferimento³⁸:

-capitale circolante netto invariato: la struttura finanziaria è rimasta pressoché invariata nel corso del periodo di budget, si osserva quindi un allineamento nella copertura dei fabbisogni con fonti della stessa durata, a lungo termine per fabbisogni a lungo termine, a breve termine per la copertura delle necessità di investimenti in capitale circolante. Il giudizio sullo stato di salute dell'impresa in questo caso è fortemente influenzato dalla

³⁷Piccarì. P. L., Santori A., Santori U., *Leggere il bilancio*, Il sole 24 ore, 2009, Milano

³⁸ Rea M.A., *Informazione di bilancio e situazione finanziaria d'impresa*, Giappichelli, 2001, Torino

situazione finanziaria preesistente. Il giudizio risulta positivo in caso di situazione finanziaria in equilibrio, mentre invece denota un'incapacità di migliorare la rispettiva struttura finanziaria in casi di dissesto finanziario, pertanto evidenzierà alcune criticità nella gestione del circolante che non potranno che concludersi con un giudizio negativo.

-capitale circolante netto incrementato: ciò denota una copertura tramite fonti a lungo termine di un fabbisogno non durevole. In questo caso il giudizio è tendenzialmente positivo, l'incremento porta ad un miglioramento della liquidità aziendale, e quindi eventualmente una riduzione della dipendenza da fonti di finanziamento esterne, permettendo di ridurre il relativo onere finanziario e migliorare gli indici di redditività.

-capitale circolante netto diminuito: la struttura finanziaria è peggiorata, e gli effetti sono esattamente opposti rispetto alla situazione di incremento, a meno che la dimensione del capitale circolante netto non fosse stata eccessiva all'interno del periodo di budget, per cui una riduzione è addirittura auspicabile.

Tuttavia, va ricordato che l'analisi sulla situazione del capitale circolante netto nel suo aggregato globale può essere solo un primo grado di approssimazione nella valutazione della struttura finanziaria dell'azienda, ma così come succede per tutti gli scostamenti, per poter dare un giudizio completo su quest'ultima, è necessario andare a valutare anche le cause elementari dello scostamento. Nel far questo, distinguiamo fra variazioni esogene ed endogene di capitale circolante netto: le variazioni esogene analizzano i movimenti delle voci elementari del capitale circolante netto che hanno inciso sulla sua variazione, le variazioni endogene analizzano invece le cause che hanno inciso su quest'ultima³⁹. Per fare un esempio, un incremento dei crediti commerciali (causa endogena) può denotare una difficoltà di riscossione che si riflette poi conseguentemente sulla necessità di copertura del fabbisogno non coperto a causa di tale incremento, con la possibilità che questo si rifletta anche sulla durata e sulla composizione delle fonti e degli impieghi di capitale.

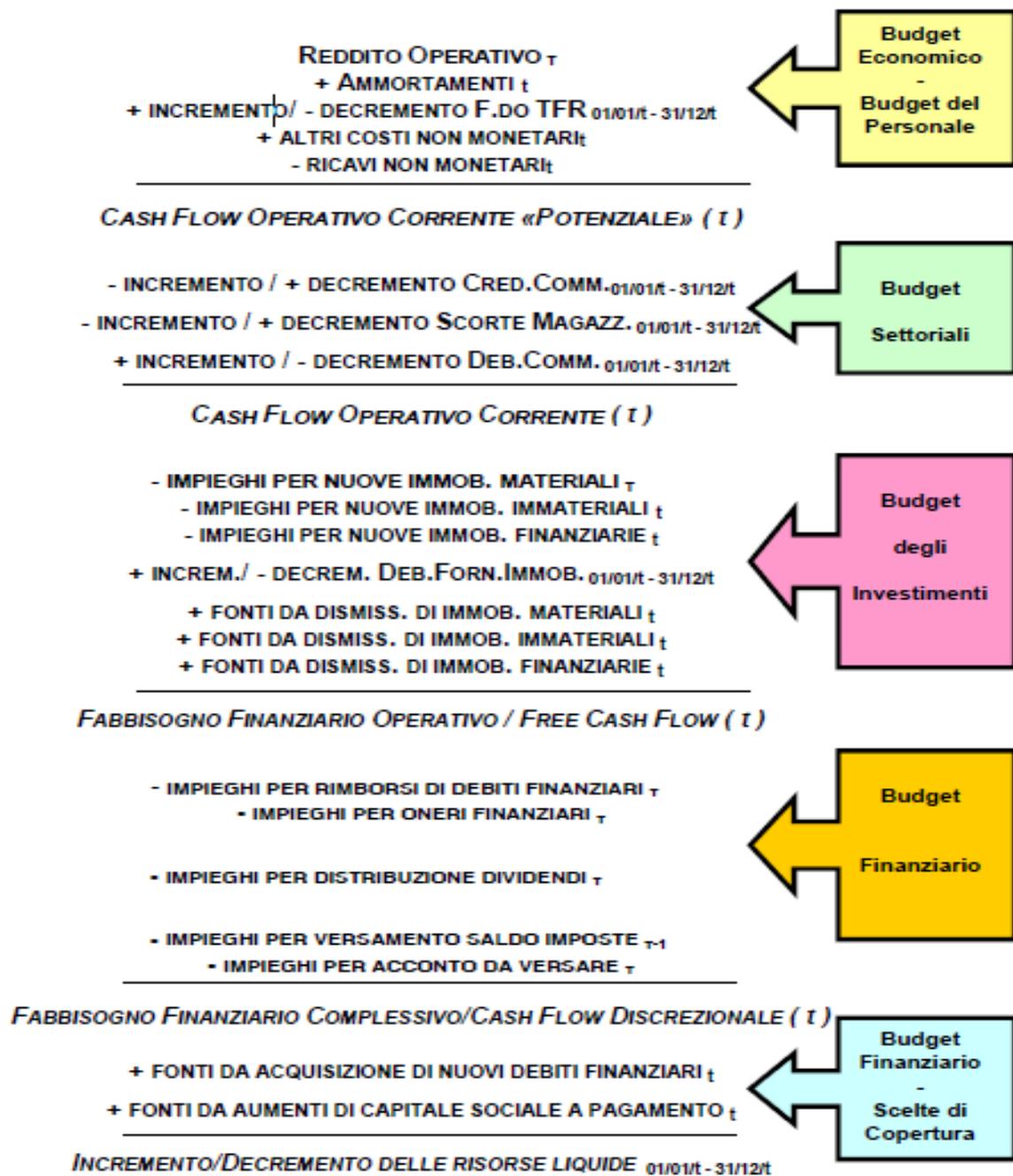
³⁹ Cavazzoni C. , Santini F. , *La dinamica economica e finanziaria nell'informativa del bilancio di esercizio*, Giappichelli, 2013, Torino

Una volta che abbiamo quantificato la misura del circolante netto, possiamo stabilire se nell'esercizio il capitale circolante ha subito una variazione positiva o negativa, e ricordando che ad una variazione positiva corrisponde un incremento del fabbisogno (ciò significa che una parte di liquidità prodotta è stata destinata al finanziamento del fabbisogno causato dall'incremento netto) questo porterà alla sua sottrazione dal reddito operativo, mentre nel caso ci sia stata una variazione negativa, questa avrà ridotto il fabbisogno e quindi avrà liberato cassa, e quindi avrà aumentato il reddito operativo. Quindi, una volta eliminato ogni riferimento a voci di impatto non monetario e una volta considerato l'effetto della variazione del circolante, il reddito che ne deriva è il "cashflow operativo corrente".

- **Gestione operativa strutturale:** questa area, come suggerisce il nome, riguarda la realizzazione o la dismissione di immobilizzazioni di qualsiasi tipo, che servono a mantenere una determinata struttura produttiva ed eventualmente al suo sviluppo. Unico aspetto di rilievo è sottolineare il segno delle seguenti variazioni; infatti, gli investimenti vengono portati a decremento del reddito in quanto rappresentano un impiego di risorse, mentre i disinvestimenti liberano risorse, e quindi sono considerati fonti, per cui devono essere aggiunti al reddito in questione. Il reddito ora, è identificabile come "free cashflow", flusso di cassa libero. Sorge spontanea la domanda: "Libero per cosa?" Per la copertura del fabbisogno generato dalle aree che seguono:
- **Gestione indebitamento :** questa parte riguarda le scelte in termini di quantificazione e classificazione delle componenti di debito che si intende mantenere o estinguere. Dalla parte degli impieghi figurano sia il pagamento degli oneri finanziari relativi ai prestiti in essere, sia i rimborsi di debiti preesistenti. Dalla parte delle fonti, ciò che rileva è l'eventuale accensione di nuovi finanziamenti presso terzi.
- **Gestione netto:** riguarda la gestione della componente relativa al patrimonio netto dell'azienda, con decisioni relative alla distribuzione di dividendi o all'aumento di capitale.
- **Gestione tributaria:** senza entrare nel dettaglio di questa trattazione, si ricorda che le imposte vengono pagate di modo che in ogni esercizio vi sia una componente di pagamento a saldo dell'esercizio precedente e ad acconto dell'esercizio successivo,

entrambe comunque da bilanciare con la posizione verso l'erario, a credito o a debito.

Una volta determinata la parte di gestione dell'indebitamento, del netto e della parte tributaria, la loro sottrazione al free cashflow evidenzia il fabbisogno finanziario complessivo da coprire. Va fatta una precisazione: gli oneri finanziari, per la parte relativa alle nuove coperture finanziarie, dovrebbero essere omessi in una prima stesura del seguente budget, ricordandosi però che il fabbisogno così determinato è sottostimato e il cashflow che ne risulta è sovrastimato. Il motivo di questa scelta è legato al fatto che in questa sede ci interessa la quantificazione del fabbisogno, mentre le modalità di copertura dovranno essere individuate in un secondo momento, in sede di tesoreria, in quanto non attualmente quantificabili con precisione i relativi oneri finanziari. In ultima analisi, lo schema di redazione del budget fonti e impieghi potrebbe essere così rappresentato:



40

- Il budget patrimoniale: Il budget patrimoniale non è altro che uno stato patrimoniale preventivo riferito alla data di chiusura del periodo di budget, ottenuto aggiungendo allo stato patrimoniale precedente all'esercizio di budget, il budget delle fonti e degli impieghi dell'esercizio di budget. E' necessario riclassificare lo stato

⁴⁰Berti F. , Università dell'Aquila, <http://www.ec.univaq.it/on-line/Home/documento207.html>

patrimoniale dell'esercizio precedente secondo un criterio finanziario che evidenzi per le attività l'ordine di liquidità, e per le passività l'ordine di esigibilità. Una volta fatto questo, i due documenti possono essere messi insieme e dare vita ad un budget patrimoniale classificato secondo uno schema di questo tipo:

<p>capitale immobilizzato (fisso) netto</p> <ul style="list-style-type: none"> • immobilizzazioni tecniche • immobilizzazioni immateriali • immobilizzazioni finanziarie - fondo ammortamento - fondo svalutazione partecipazioni <p>capitale circolante</p> <ul style="list-style-type: none"> • magazzino • liquidità differita • liquidità immediata <p>capitale investito</p>	<p>capitale proprio</p> <ul style="list-style-type: none"> • capitale sociale • riserve • utile netto d'esercizio <p>debiti a medio lungo termine</p> <ul style="list-style-type: none"> • mutui passivi • debiti obbligazionari • fondo indennizzo licenziamento <p>debiti a breve termine</p> <ul style="list-style-type: none"> • banche c/c passivo • fornitori
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

41

3.2 Budget di cassa

Se andassimo ad utilizzare il solo budget delle fonti e degli impieghi per la programmazione finanziaria, esso conterrebbe solo una determinazione annuale del fabbisogno, ciò non ci aiuta a capire qual è la distribuzione del fabbisogno durante l'anno, ma la manifestazione finanziaria dello stesso è proprio ciò che ci interessa; abbiamo bisogno cioè di sapere non solo a quanto ammonta, ma anche quando si verifica la sopracitata discrasia fra impieghi e fonti, e di conseguenza sapere quando devono essere coperti i relativi fabbisogni. A cosa ci servirebbe infatti sapere che abbiamo un fabbisogno totale di un milione se poi non sappiamo coprirlo per tempo? Per risolvere tale dilemma, si utilizza un secondo strumento finanziario fondamentale: il budget di cassa. Il budget di cassa contiene la stessa struttura scalare identificata nel budget delle fonti e degli impieghi, ma viene costruito a partire dalla mensilizzazione dei dati di budget economico. Così come

⁴¹Il budget economico, finanziario, patrimoniale, Capp&Phedro, 2007, <http://www.phedro.it/site/articoli/archivio/il-budget-economico-finanziario-patrimoniale>

succede per il budget delle fonti e degli impieghi, è necessario eliminare le componenti non monetarie e distribuire i relativi importi in funzione della loro effettiva manifestazione finanziaria (esempio: le fatture emesse a Gennaio e rimosse a 60 giorni vanno a budget di tesoreria nel mese di marzo). Si rende necessaria quindi l'ottimizzazione dei flussi di cassa, andando a coprire il fabbisogno mensilmente(in alcuni contesti la tesoreria è addirittura settimanale), questo ci permette di capire quando e in che misura si renderà necessaria la copertura dello stesso. Nel budget di cassa viene quindi decisa la copertura finanziaria del fabbisogno già determinato nel budget delle fonti e degli impieghi e i relativi oneri. La copertura scelta da tesoreria viene poi traslata sul budget delle fonti e degli impieghi, questo genera a sua volta un incremento del fabbisogno complessivo dovuto alle coperture, e un "disallineamento residuo" delle fonti e degli impieghi dovuto ai nuovi oneri finanziari relativi alle coperture scelte, che genererà un nuovo fabbisogno, e quindi la necessità di tornare sulla tesoreria e aumentare la copertura, ma questo comporterà di nuovo interessi accessori. Il processo continua fino alla pressoché totale eliminazione del riferimento circolare grazie al calcolo iterativo.

In realtà, come abbiamo visto, il budget di tesoreria viene prima del budget delle fonti e degli impieghi dal punto di vista logico, perché da come si manifesta il fabbisogno e quando questo comporta la necessità di aggiustare la distribuzione quantitativo-temporale delle coperture, determinerà azioni mirate alla relativa copertura⁴². L'importanza del budget di cassa è proprio quella di pervenire ad una consapevolezza ex ante dei trade-off che si presentano durante l'anno in termini di fabbisogno o di liquidità in eccesso; in entrambi i casi infatti, si perverrà a valutazioni di convenienza che aumenteranno la redditività o alternativamente ridurranno il costo del capitale.

Il processo di redazione del budget di tesoreria può essere individuato entro 4 fasi principali⁴³:

- I Fase: preliminare alla redazione del budget di cassa, attiene alla necessità di

⁴² Alois F. , Alois A. , *Il budget e il controllo di gestione per le PMI*, Ipsoa Gruppo Wolters Kluwer, 2012, Milano

⁴³Grasselli A. ,*Contabilità Finanza e Controllo*, n. 3, Il sole 24 ore, 2007, Milano

condividere alcune ipotesi di fondo del piano a medio termine, con riferimento alle assunzioni di base che hanno permesso di redigere il budget economico e patrimoniale. Con riferimento al circolante, devono essere tenute di conto eventuali variazioni nella politica di gestione del circolante (aumento dilazioni a clienti, riduzione tempi di incasso, nuova politica di magazzino). Deve inoltre essere stabilita la politica degli investimenti e degli ammortamenti e deve essere analizzata la possibilità di variazioni dovute a disinvestimenti o di cambio dei piani di ammortamento di alcuni beni.

Altri aspetti attengono alla necessità di stimare le variazioni dei fondi rischi da mettere a budget, alla posizione dei crediti e debiti *intercompany* e alla possibilità di operazioni straordinarie. Una volta fatte le supposizioni precedenti, si può richiedere la mensilizzazione del budget economico di modo che esso sia costruito per natura e per responsabilità, obiettivo raggiungibile solo dal responsabile del controllo di gestione, che conosce le ipotesi sotto le quali è stato redatto il conto economico. Deve essere successivamente analizzata la posizione dei crediti e dei debiti iniziali, compito rivolto alla funzione finanziaria e amministrativa, e nel caso in cui sia richiesto dalla struttura societaria, è necessario elidere le partite *intercompany* delle consociate.

- II fase: Costruzione del budget di tesoreria: Devono essere inserite le voci di budget economico e patrimoniale e deve essere definita una politica di gestione della liquidità e di indebitamento.
- III fase: Attività di controllo: Deve essere verificata la congruità fra le poste di budget patrimoniale e budget economico e le entrate e uscite di cassa connesse alla gestione di tesoreria.
- IV fase: Preparazione documento di budget: non è importante fare un budget coerente con gli obiettivi, anzi lo è, ma non ha alcuna rilevanza se il grado di dettaglio e di aggregazione dell'informazione non aiuta il destinatario del documento. Perché tale documento sia facilmente comunicativo, è auspicabile dividere la sua trattazione in 3 parti: premessa, evidenze di sintesi, conclusioni.

Nella premessa viene spiegato il metodo col quale è stato redatto il budget e quali erano le ipotesi di fondo per la costruzione dello stesso; nella parte di sintesi, vengono riepilogati i principali indicatori economico-finanziari, al fine di dare un'idea dell'evoluzione di alcuni parametri, con riferimento anche al confronto di essi con i dati relativi ad anni precedenti; nelle conclusioni si dovrebbe poi delineare uno schema guida che, partendo dalla situazione descritta in premessa e in sintesi, deve identificare qual è la politica finanziaria che si intende perseguire.

CAPITOLO IV: IL CASO BANFI

Introduzione

Giovanni F. Mariani nasce nel 1895 a Torrington, nel Connecticut. All'età di nove anni si trasferisce in Italia dalla zia, Teodolinda Banfi, che gli trasmette la passione del vino. Proprio in onore di sua zia, nel 1919 Giovanni fonda "Banfi Vintners", azienda leader nell'importazione di vino negli Stati Uniti. L'anno successivo viene approvato il proibizionismo, per cui l'unica via di salvezza per l'azienda è dedicarsi all'importazione di altri prodotti tipici italiani. Finito il proibizionismo nel 1933, si mette alla ricerca delle più rinomate cantine italiane, ricominciando la sua attività d'importazione negli Stati Uniti. Nel 1963 cede l'azienda ai figli, che nel 1978 fondano l'azienda Banfi, grazie alla visione di John e Harry Mariani.

4.1 Contabilità dei costi

Il sistema di contabilità analitica dei costi è un sistema con fini gestionali interni che serve a determinare in maniera il più oggettiva possibile il nesso di causalità che c'è fra la generazione di un costo e il prodotto a cui si deve la causa del costo stesso. Infatti, se ogni singolo costo potesse essere attribuito con certezza al prodotto la cui produzione lo ha generato, non avrebbe senso andare a studiare una modalità di attribuzione del costo, in quanto sarebbe oggettivamente determinabile. Il vero problema è che non esistono solo costi direttamente imputabili ai singoli prodotti, esistono invece costi che sono comuni a più prodotti, potremmo forzare il concetto dicendo che questo tipo di costi è diretto solo in parte rispetto al prodotto, il problema è andare a stabilire in che percentuale il prodotto "tira" un determinato monte costi di tipo indiretto. Se ipotizziamo due prodotti, e siano penne e matite, il costo dell'inchiostro è senz'altro un costo diretto delle penne, così come quello delle mine lo sarà per le matite, ma se i due prodotti fossero assemblati dallo stesso macchinario, come potremmo ripartire il costo di quest'ultimo fra i due? Ecco che il sorgere di costi indiretti rispetto al prodotto determina quella complessità che spinge all'adozione di un sistema di contabilità analitica. Infatti, qualsiasi sia il sistema di contabilità analitica adottato, questo ha rilevanza in quanto si differenzia per la modalità con la quale tratta i

costi indiretti, e quindi a seconda del nesso causale che crea fra i costi stessi e il prodotto. Per quanto ci interessa a noi ora, il sistema di contabilità analitica adottato in Banfi è quello “per centri di costo”. Più precisamente, il sistema è definito per centri di costo sì, ma secondo “unità organizzativa”, per distinguerlo dal modello in cui invece abbiamo sempre dei centri di costo ma questi sono classificati secondo attività (*activity based costing*). Primo step per la creazione di questo sistema è quindi l’identificazione delle sub-unità organizzative che compongono l’azienda. Queste devono essere identificate con riguardo al rispetto dei criteri di omogeneità delle operazioni, significatività delle componenti di costo coinvolte (non avrebbe alcun senso aumentare la complessità della struttura dei centri di costo per importi esigui) e ad avviso di alcuni autori deve essere riscontrata anche l’esistenza di un responsabile, anche se ciò sovrappone l’obiettivo di determinare il costo in maniera puntuale con quello della responsabilizzazione, della quale può occuparsi benissimo il budget. I centri di costo così identificati si dividono in 3 categorie: centri produttivi, ausiliari e di struttura. I centri produttivi si occupano della produzione vera e propria dei prodotti, i centri ausiliari forniscono servizi appunto ausiliari e trasversali anche a più centri produttivi, e i centri di struttura svolgono servizi a livello aziendale e non hanno nulla a che fare con la produzione dei prodotti. Una volta creato il piano dei centri di costo, è necessario “localizzare” i costi indiretti dentro i rispettivi centri ausiliari e di struttura, creando un nesso causale intermedio fra il costo e il prodotto. Questa fase permette di poter attribuire almeno una parte dei costi indiretti in maniera diretta rispetto ai centri ausiliari e di struttura, mentre per il residuo sarà comunque già necessaria una ripartizione. Il passo successivo è ribaltare sui centri produttivi i costi dei centri ausiliari e di struttura secondo un criterio che sia il più causale possibile, e infine procedere alla c.d. ”imputazione” dei costi ai prodotti. Per dare un’idea di quanto sia complicato passare dalla teoria alla pratica, si pensi che l’azienda in questione conta centri di costo che vanno nell’ordine delle centinaia. Esiste un unico centro di costo per tutti i conti patrimoniali, mentre per il resto potremmo operare una divisione concettuale dei centri di costo in due macro aree: agricoltura e cantina. Per la parte di agricoltura, ogni singolo appezzamento produttivo costituisce un centro di costo a sé stante (solo i vigneti superano le 200 unità). I costi diretti vengono tutti imputati al singolo appezzamento, così come per la parte di cantina ogni costo diretto viene imputato alla singola fase di lavorazione. Per la parte di cantina, ogni centro diretto di lavorazione è costituito da una distinta base di produzione per la parte del materiale e da un ciclo di lavorazione che definisce ore macchina e manodopera (i centri di

lavorazione sono: vinificazione, stoccaggio, *elevage* o invecchiamento, approntamento, imbottigliamento, affinamento nudo, confezionamento manuale). Più precisamente, questa suddivisione delle ore macchina e manodopera non viene fatta articolo per articolo, ma per "tipologia di lavorazione" fino a quando si tratta di sfusi (rossi, bianchi, spumanti, vini da invecchiamento) e a livello di imbottigliamento si differenziano i cicli di lavorazione "per famiglia" (famiglia Castello, famiglia Banfi), ogni famiglia è poi differenziata per formato (500,750, 1litro), quindi avremo ad esempio la distinta base e il ciclo di lavorazione della "Famiglia Castello da 750". Ogni articolo quindi avrà un ciclo di lavorazione e una distinta base specifica ed eventualmente comune a più articoli, quindi sapendo quante materie prime, ore macchina e manodopera sono necessarie, moltiplicandole per il loro costo si ottiene il costo standard del singolo articolo.

4.2 Il Budget economico

Il budget economico è gestito da due software diversi, uno per la parte dei ricavi, uno per la parte di costo. Il target di riferimento è stabilito a livello di singolo mercato, questo è studiato area per area e poi declinato nel relativo budget delle vendite da parte del responsabile commerciale. Per far questo ci si serve di una struttura a livelli dove il livello più alto è costituito dai 6 macro mercati di riferimento, rispettivamente Stati Uniti, Italia, Europa, Asia, Americhe, Canada, e dopodiché si scende a livello di singolo mercato. A livello Italia, il rapporto fra *business unit* e mercato è di uno a uno, mentre a livello europeo abbiamo suddivisi più mercati, sotto abbiamo varie sub-unità di mercato e infine il "distretto distributore" che a livello Italia è un vero e proprio distretto, mentre per le altre aree di mercato si fa riferimento proprio al singolo distributore.

Ogni famiglia è infine divisa per linee prodotto, alle quali viene assegnato un prezzo medio di vendita ricavato dai listini di riferimento del mercato, tenuto conto che in ogni mercato ci sono logiche diverse di funzionamento e che quindi i listini sono soggetti ad ampie variazioni da paese a paese anche con riguardo allo stesso articolo. Per esempio, mentre negli Stati Uniti non vengono impiegati agenti di vendita e la distribuzione è a carico della casa madre, in Italia invece la vendita viene svolta proprio tramite agenti di vendita, avremo quindi una componente aggiuntiva relativa alle provvigioni che in Usa non c'è. In Italia si usa molto la politica dello "sconto merce" oltre allo sconto effettivo sulla fattura (esempio:

ogni sei cartoni di vino ordinati uno è omaggio).

BU (261)	Market (264)	Area (265)	Distretto (266)
0 - U.S.A.	001 - Market - United States of Amer	001 - Area - United States Of Americ	001 - USA - District - United States 004 - USA - District - U.S. Direct Cust.
1 - Italia	101 - Market - Italia	108 - Area - Gdo	127 - ITA - District - Clienti Effeci
			128 - ITA - District - Moderno con Ag
			129 - ITA - District - Esselunga
			130 - ITA - District - Moderno Dirett
			133 - ITA - District - Unbranded
		110 - Area - Direzionali	135 - ITA - District - Aereporti
			136 - ITA - District - DutyFree
			137 - ITA - District - Other Direzion
		111 - Area - Horeca	123 - ITA - District - Roma
			124 - ITA - District - Sicilia
125 - ITA - District - Siena			
126 - ITA - District - Milano			
140 - ITA - District - Centro Italia			
141 - ITA - District - Nord Est			
190 - Market - Italia Infragruppo	109 - Area - Dirette	142 - ITA - District - Nord Ovest	
		143 - ITA - District - Sud e Sardegna	
2 - Europe	201 - Market - Scandinavia	134 - ITA - District - Dirette	
		201 - Area - Svezia	201 - EUR - District - WinePartners
		202 - Area - Finlandia	202 - EUR - District - Amka Finlandi
		203 - Area - Norvegia	203 - EUR - District - Engelstad
		205 - Area - Danimarca	205 - EUR - District - Amka Danimarc
	206 - Area - Islanda	206 - EUR - District - Bakkus	

Year	BU	Market	Distretto	Famiglia Articolo	Product Line
	261000 - Business Unit - USA	264001 - Market - United States of America	266001 - USA - District - United States	001 - Castello	B03 - BELNERO 0,750
					B04 - BELNERO 1,500
					B07 - FLORUS 0,500
					B08 - BELNERO 3,000
					B19 - POGGIO ALLE MURA 3,000
					B42 - POGGIO ALLE MURA 0,750
					B44 - BRUNELLO DI MONTALCINO 0,375
					B45 - BRUNELLO DI MONTALCINO 0,750
					B46 - BRUNELLO DI MONTALCINO 1,500
					B47 - BRUNELLO DI MONTALCINO 3,000
					B48 - BRUNELLO DI MONTALCINO 5,000

Product Line	B03 - BELNERO 0,750	B04 - BELNERO 1,500	B07 - FLORUS 0,500	B08 - BELNERO 3,000	B19 - POGGIO ALLE MURA 3,000
Delta % Sales	24,91%		40,34%	623,36%	
Delta % GP	24,33%		-9,70%	-413,59%	
Budget Sales	220.320	2.220	14.400	2.220	
STD Cost Budget	128.167	2.508	11.397	2.327	
Bdg Gross Profit	92.153	-288	3.003	-107	
% of Gross Profit on Budget Net Sales	41,83%	-12,96%	20,85%	-4,84%	
Qty Budget	36.000	150	1.800	75	
P.m. Bdg	6,12	14,80	8,00	29,60	
AVG Costo STD Bdg	3,56	16,72	6,33	31,03	
Avg GP BDG	2,56	-1,92	1,67	-1,43	
Forecast Sales	176.385	0	10.261	307	589
STD Cost Forecast	102.263	0	6.936	273	245
Forecast Gross Profit	74.122	0	3.325	34	344
% of Gross Profit on Forecast Net Sales	42,02%		32,41%	11,16%	58,45%
Qty Forecast	29.227	0	1.290	9	8
P.M. Forecast	6,03		7,95	34,10	78,14
Avg Costo STD Forecast	3,50		5,38	30,29	32,47
Avg Gross Profit Forecast	2,54		2,58	3,81	45,67

44

⁴⁴Budget vs forecast, Banfi s.r.l

Una volta inserito il budget delle vendite, il fatturato previsionale così ottenuto viene ridotto della componente relativa agli sconti, sconti sia a valore, sia di tipo sconto merce, ottenendo la riga di “net sales”. A questo punto abbiamo delle fatture che sono più basse di valore a causa dello sconto, ma siccome la singola fattura perde l'entità dello sconto che viene praticato quando viene contabilizzata a bilancio, a scopi solo puramente gestionali, l'importo dello sconto merce viene riportato valorizzandolo a parte sul budget per poter responsabilizzare le singole aree commerciali sull'importo dello sconto che praticano. I commerciali vengono valutati proprio con riferimento al costo standard che gli viene assegnato. Il record relativo al costo del venduto si ottiene moltiplicando le quantità messe a budget delle varie linee di prodotto per i loro costi standard, definendo quello che è il "costo del venduto a standard". Vengono usati due tipi di costi, un costo del venduto a standard per la reportistica delle varie aree di mercato, e poi una parte a costo effettivo per il confronto a consuntivo. Il ricalcolo degli standard è fatto annualmente, ma in ogni singolo report, in genere mensile in forma ridotta e trimestrale in forma più completa, pur non ricalcolando gli standard si inserisce una sorta di scrittura di rettifica dei sovra-sotto assorbimenti dei costi di cui tener conto. Per quanto riguarda gli scostamenti, oltre a fattori di efficienza, volume e prezzo, possiamo distinguere alcuni fattori esterni relativi alla stagione che incidono sulla qualità delle uve e quindi pregiudicano la qualità del prodotto finito, con il rischio che il prodotto venga declassato (esempio: se il Brunello non raggiunge determinati standard di qualità l'enologo può declassarlo a rosso di Montalcino o a Igt), questo comporta una grossa svalutazione del valore dell'articolo. A livello di contabilità analitica ogni singolo prodotto viene classificato a standard e a consuntivo. Una volta determinati ricavi e costi, la loro differenza rappresenta il “gross profit”, o margine lordo di contribuzione. Sotto al margine viene poi riportata la parte commerciale, di marketing e logistica, questi costi non incidono quindi sui costi dei singoli articoli. Questi costi danno origine ad un'ulteriore aggregazione che viene chiamata "contributo ai costi generali". Il budget delle vendite decide la produzione annuale, il software poi redige la produzione mensile.

Un'altra cosa che viene inserita per poter poi avere il budget differenziato per società, è

un listino di vendita *intercompany*, partendo dall'assunto che tutto quello che viene inserito a budget vendita delle linee prodotto di produzione e non commercializzate deve essere prodotto dalla società Banfi agricola, che lo vende alla società Banfi s.r.l che poi lo distribuisce, quindi viene inserito un listino di vendita *intercompany*, dopodiché sulla base delle quantità a budget moltiplicato per il prezzo di vendita *intercompany* viene creata una riga di fatturato per la Banfi agricola e una riga di costo per la Banfi s.r.l. Da fine 2015, a livello di singolo distretto sono state individuate le percentuali di *commission*(provvigioni) e contributi promozionali dati a clienti, sia commerciali che marketing, che vengono applicate al fatturato messo a budget e riportate nel budget dei costi sulle righe delle provvigioni e contributi promozionali (sempre solo a livello Italia). Due valori vengono precaricati: il budget del personale, fatto direttamente dall' ufficio del personale, e gli ammortamenti, per i quali viene fatta una simulazione di ammortamento in base al libro cespiti che hanno attualmente, nei singoli mesi del 2016, dopodiché viene fatto un budget di investimenti, inseriti per centro di costo, quindi viene calcolata la quota di ammortamento che si somma alla riga precedente. Il budget del personale è una peculiarità dell'azienda, esso è composto matricola per matricola, mese per mese. In altri tipi di aziende, raramente si trova questo tipo di programmazione, in quanto si applica semplicemente un incremento percentuale su base Istat all'intero costo del personale. In questo caso non avrebbe neanche senso praticare un'analisi degli scostamenti, in quanto non ha senso analizzare uno scostamento che è fatto aggiungendo una percentuale sul totale già predeterminato negli anni precedenti. Non esistono vincoli di manodopera e stoccaggio se non che con l'aumentare della produzione si aumentano i turni produttivi (doppio turno). Sottraendo infine al *gross profit* il totale delle spese operative, si arriva alla determinazione del risultato operativo (*operating income*). Dal risultato operativo, togliendo la componente complessiva "*total other income*", si ottiene il "*net result before taxes*", e sottraendo a questo appunto le tasse si arriva al "*net result*". Va fatta ora una precisazione: sotto al risultato netto, vengono evidenziati invece la componente di "*depreciation and amortization*", quindi un EBIT e un EBITDA. Dato che l'azienda ha componenti di ammortamento riferite a più centri responsabili e risulterebbe difficile capire a che punto del calcolo inserire queste componenti (quota di ammortamento macchinari, ammortamento costi di ricerca e sviluppo, ammortamento marketing ecc.) si è deciso di tenere separata dal calcolo la componente di "*depreciation and amortization*", e quindi calcolare separatamente l'effetto di questa componente sul risultato operativo. L'EBIT viene quindi

ottenuto sommando alla componente “*net result before taxes*” la quota di oneri finanziari ottenuta dalla somma di “*interest income*” e “*interest expense*”, pari a €995.000. Infine l’*ebitda* è ottenuto semplicemente sommando la quota di “*depreciation and amortization*”.

	Budget 2014	% on Net Sales
Profit & Loss		
Sales & Revenues	68.697.835	
Returns & Allowances	- 58.000	
Net Sales	68.639.835	
Cost of Good Sold	- 44.541.023	-64,9%
GROSS PROFIT	24.098.812	35,11%
Marketing & Public Relations	- 885.383	
Advertising & Promotion	- 3.777.837	
Promotional Allowance & SPA	-	
Supplier Contribution	-	
Total Marketing Expenses	- 4.663.219	-6,8%
Selling	- 5.237.082	
Point of Sales	- 105.000	
Sales Promotion	- 1.733.696	
Logistic Costs	- 1.865.585	
Total Selling Expenses	- 8.941.363	-13,0%
General & Administrative Expense	- 4.227.599	-6,2%
TOTAL OPERATING EXPENSES	- 17.832.181	-26,0%

OPERATING INCOME (LOSS)	6.266.631	9,1%
Rent Income	75.600	
Interest Income	150.000	
Interest Expense	- 1.145.000	
Other Income (Expense)	- 1.371.410	
Total Other Income (Expense)	- 2.290.810	-3,3%
NET RESULT BEFORE TAXES	3.975.820	5,8%
Taxes	- 1.767.031	
Net Results	2.208.789	3,2%
Depreciation & Amortization	- 5.848.852	
EBIT	4.970.820	7,2%
EBITDA	10.819.673	15,8%
NET DEBT	14.500.000	
Net Debt/Ebitda (x)	1,34	

45

⁴⁵Budget economico 2014, Banfi

A livello di magazzino ogni articolo è classificato con una classe di contabilità generale (CO.GE) a seconda del tipo di materiale, siano essi materiali di consumo, agricoltura, confezionamento, materie prime (uva), parte di prodotti finiti per tipologie (vino, olio). Per ogni centro diretto di lavorazione viene ripartito il totale dei costi macchina e manodopera; per essere sicuri del calcolo il totale del costo di cantina deve essere completamente assorbito dalla produzione corrente. Lo schema di reportistica viene raggiunto attraverso una riclassifica di ogni singolo conto del piano dei conti.

Ogni conto che indica la tipologia di costo (acquisti, servizi, consulenze, manutenzioni) viene associato ad uno dei centri di costo, quindi si crea un conto specifico per ogni associazione. Ogni conto risulta quindi dalla combinazione fra centro di costo, mastro e sottoconto (specifica della tipologia di conto). Quindi dal piano dei conti, si provvede ad individuare un codice di riclassifica che raggruppa più conti insieme (raggruppa tutti i conti a cui è stato dato quello specifico codice).

- Valorizzazione di magazzino: la logica di funzionamento del magazzino è quella del costo medio ponderato, perché risponde bene alle due domande principali che ci si pone nel valutarlo:
 1. secondo che logica entrano ed escono le mie merci dal magazzino?
 2. con quale grado di dettaglio si utilizzano le merci a magazzino?

A scopo d' esempio, se noi usiamo il codice Brunello (il Brunello esce ogni 5 anni) e facciamo una valutazione secondo il metodo FIFO o LIFO ma non dettagliamo l'annata alla quale il Brunello fa riferimento e quindi adottiamo periodi temporali relativamente più lunghi sui quali basare la valutazione, l'effetto distorsivo sul valore del magazzino è considerevole, se invece la valutazione viene fatta annata per annata a quel punto il costo medio ponderato esprime al meglio il valore che approssimativamente ricalcano anche i metodi di FIFO e LIFO. Il costo medio ponderato peraltro, contribuendo ad eliminare distorsioni nei prezzi per i quali è fatta la valutazione, risponde alla necessità di un'azienda che è molto focalizzata sul budget nell'identificazione di costi standard che rispecchino il più possibile il vero costo dei prodotti. I costi di invecchiamento e affinamento dei vini vengono attribuiti mensilmente all'oggetto di costo così da tenere aggiornato il valore di magazzino, a tal scopo vengono individuati una serie di codici articolo che permettono di

individuare la fase di lavorazione di ogni articolo. Il codice di ogni singolo articolo è differenziato da tanti segmenti (tipologia articolo di vino, livello di lavorazione). A ciascuno dei livelli di lavorazione vengono associati dei costi che coincidono con i vari centri di lavorazione. Alla fine dell'anno avremo, per centro di costo, tutta una serie di costi che raggruppati attraverso l'opportuno codice di riclassifica ci dicono che ad esempio nel reparto invecchiamento abbiamo speso 1 mln di euro, che viene ripartito fra tutti gli articoli che sono passati dall'invecchiamento. Per poter attribuire periodicamente la componente di invecchiamento e affinamento al singolo articolo è stato studiato un meccanismo per cui viene messa sulla scheda costo dell'articolo un codice con una tariffa che viene incrementata mensilmente (se per ipotesi il magazzino ricevesse un incremento di valore di 2 milioni su base annua, non sarebbe corretto attribuirgli questo incremento o solo all'inizio o solo alla fine dell'esercizio). Alla fine non si fa altro che prendere il monte totale del singolo centro di costo, calcolare un coefficiente fisso, che per quanto riguarda questo tipo di fase di lavorazione è basato sui numeri di litri di vino, e poi procedere alla moltiplicazione di questo coefficiente di costo per la giacenza media dell'articolo. Quindi nella scheda costo di ogni articolo viene attribuito un codice di invecchiamento diviso per costi macchina e manodopera (un altro codice permette di attribuire la tariffa mese per mese aggiungendo i mesi per i quali moltiplicare il costo). Il magazzino, proprio per questa sua delicatezza nella flessibilità del valore al variare dell'invecchiamento dei vini, è un fattore fondamentale da tenere in considerazione. Se non fosse tenuto di conto questo aspetto il report perderebbe di significatività, proprio perché mensilmente avremmo alterato il vero valore di magazzino. Il complesso funzionamento del magazzino fa sì che alcuni tipi di rimanenze restino di fatto "immobilizzate" a causa dell'invecchiamento richiesto dal particolare tipo di vino prodotto o dai cd. "disciplinari di produzione".

I disciplinari di produzione sono documenti che elencano una serie di prescrizioni che tutti i prodotti agro alimentari devono avere al fine di ottenere determinate denominazioni/indicazioni geografiche protette. Ad esempio, il vino "Chianti", deve stare in invecchiamento per almeno 2 anni di cui 3 mesi in affinamento nudo. L'affinamento nudo è quella parte del processo produttivo che prevede l'imbottigliamento del vino senza il confezionamento. Un esempio estremo a riguardo è il Brunello, per il quale la procedura di invecchiamento ed affinamento dura almeno 5 anni, la gran parte del costo è relativa quindi all'invecchiamento e all'affinamento, che vengono incrementati ogni mese durante tutto il periodo, specificamente per il singolo centro di invecchiamento. Quando quindi

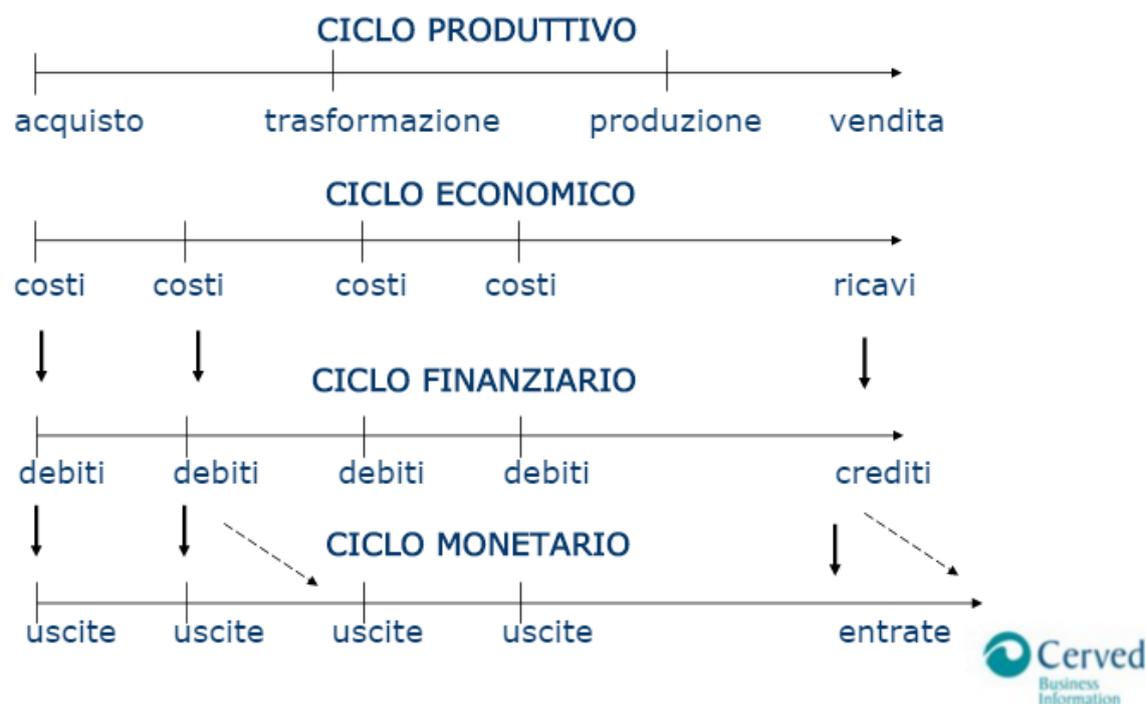
viene valorizzato il magazzino il valore cresce perché cresce l'invecchiamento dei vini.

4.3 Il budget finanziario

Il contesto aziendale italiano è caratterizzato dalla massiccia presenza di piccole e medie imprese, che hanno fatto della qualità dei loro prodotti e servizi un punto di forza riconosciuto in tutto il mondo. Tuttavia, se è vero che il know-how produttivo italiano fa invidia ancora a molti, il piccolo e medio imprenditore ha poco chiare le dinamiche finanziarie che fanno capo alla sua azienda. Non è raro sentire l'imprenditore lamentarsi che la sua azienda produce utili e aumenta costantemente il fatturato ma fa fatica a pagare le tasse, o peggio ancora non è puntuale nel pagare i propri dipendenti. Il motivo principale di questo problema è che troppe volte si fa riferimento al solo risultato economico d'esercizio per valutare l'efficacia della gestione aziendale, all'imprenditore questo basta per rassicurarsi sulla condizione della sua azienda. Poca o addirittura nessuna attenzione viene invece rivolta alla componente finanziaria. Risultato: le aziende non falliscono quasi mai per competenza e quindi per un problema economico, ma per cassa e quindi per un problema che è prima di tutto finanziario. Mentre si guarda con interesse al solo risultato economico, dato solamente puntuale, il flusso di cassa, proprio per definizione di flusso, si muove istante per istante, e nel momento in cui perfino a conto economico vengono a rilevarsi delle perdite, la cassa ha già prodotto le sue conseguenze in termini di impatto finanziario. Sembra che la parte finanziaria sia concepita solo come strumento di realizzazione di obiettivi economici e non anche come ulteriore punto di snodo delle criticità aziendali. Si ha quasi l'idea che si presti attenzione solo a tutto ciò che è tangibile ed immediato, mentre si dedichi pochissima attenzione alla parte più intangibile e meno immediata del problema, ovvero a come è stato possibile ottenere proprio quel profitto, con quali mezzi è stato raggiunto; all'imprenditore spesso basta vedere il segno +, ma non si cura delle modalità e dei tempi con i quali quel segno + sarà disponibile nel suo conto corrente⁴⁶. Importante non è né solo l'utile, né solo la liquidità, ma entrambi. Spesso, in maniera avida e poco lungimirante, l'imprenditore si occupa in ogni modo di "giustificare

⁴⁶ Mariani C. , Silva A, *Il controllo del flusso di cassa*, Franco Angeli, 2014, Milano

i mezzi” con i quali ha raggiunto un fine (il profitto appunto), senza porsi il problema: “Può la mia azienda continuare a produrre utile nel lungo periodo con questa struttura finanziaria?” Ecco che entra in gioco il tema della sostenibilità e quindi della necessità di una pianificazione strategica. Chiedersi come sarà la propria azienda fra 3-5 anni, implica prima di tutto dare per scontata l’esistenza dell’azienda nell’orizzonte temporale considerato. Il budget finanziario, proprio per questi motivi, diviene uno strumento di realizzazione di breve termine del principio di continuità aziendale. In altre parole, aiuta a giustificare non solo il fine, ma anche il perché della scelta di specifici mezzi per raggiungere tale fine. Proprio perché rende chiare alcune informazioni, il budget aumenta la consapevolezza con riguardo ad alcune dinamiche, comprese quelle finanziarie. Vi è quindi una relazione fra il risultato economico e quello finanziario per cui prima o poi tutto si trasforma in cassa, il problema è stabilire in quanto tempo ciò avviene. Per questo è importante capire di che tipo di azienda stiamo parlando, questo determina il tempo entro il quale il processo di trasformazione in cassa avviene. Una società commerciale o di servizi ha una capacità di mettere in cassa il risultato economico in maniera relativamente velocemente: paga stipendi, fa fatture di servizi e quindi anche una dilazione di 90 giorni è relativamente accettabile perché non ha materie prime da comprare o da trasformare che la immobilizzano in termini di struttura finanziaria. Quindi, indipendentemente dal tipo di azienda, l’attenzione sta tutta nella dilazione del ciclo finanziario. Il ciclo finanziario inizia quasi sempre con il processo di acquisto dei fattori produttivi e quindi nasce con un debito, per poi finire quando si vendono i beni e quindi si genera un credito (l’eccezione a riguardo può essere fatta per le assicurazioni che prima incassano i premi assicurativi e poi pagano i sinistri). Più precisamente, ogni ciclo produttivo dà vita ad un ciclo economico, ogni ciclo economico determina un effetto finanziario, e il ciclo finanziario a sua volta determina un ciclo monetario.



47

- La costruzione del *cashflow*: Quando si parla di budget finanziario la prima questione importante è capire quanto è lungo un ciclo finanziario, quindi di fondamentale importanza è l'analisi del capitale circolante (giorni clienti, giorni fornitori, giorni magazzino). Poi segue la parte finanziaria (copertura fabbisogni) e la parte di investimenti (rotture logiche col passato). Quando si trasforma il conto economico in un rendiconto di cashflow, quindi si applicano delle durate medie di acquisto e di vendita a degli elementi monetari del conto economico, si ottiene una ripetitività nella storia della gestione, ma tutto ciò che non fa parte del normale ciclo di gestione (acquisizioni, acquisto nuovi vigneti) deve essere quantificato in termini di impatto sulla struttura finanziaria. Quindi, indipendentemente dal tipo di azienda, una volta che alcune supposizioni sono state fatte sul lato economico, queste sono fisse (esempio: il prezzo di approvvigionamento delle materie prime è uguale a quello dell'anno precedente più un incremento percentuale, e verrà coperto con tutta probabilità tramite lo stesso tipo di fonte). Il vero elemento di differenza fra aziende

⁴⁷L'evoluzione del credit manager, Acmi, 2007, <http://slideplayer.it/slide/944690/>

è proprio la parte relativa alla variazione degli investimenti strategici, e quindi alle modalità di copertura degli stessi. In questo caso entra in gioco quella che è la sostenibilità degli investimenti all'interno dell'azienda: "L'azienda è in grado di sostenere un piano strategico di investimenti nel medio lungo periodo?"

Dentro Banfi l'investimento è vitale: si pensi alla necessità di reimpiantare i vigneti per mantenerli produttivi, all'aggiornamento della linea di imbottigliamento, eccetera. Gli investimenti strategici devono essere trattati separatamente, perché nel momento in cui si mischiano negli altri pagamenti a fornitori si perde la concezione di quello che è il ciclo monetario operativo da quello straordinario (non ripetitivo negli anni). Entra poi in gioco il CFO, che decide sui cambiamenti di politiche di incassi e pagamenti con la banca, decidendo di finanziamenti a lungo periodo, a breve o cercare sconti di crediti per aumentare la propria capacità di liquidità. La politica finanziaria in questo senso viene decisa in una seconda fase in cui si cerca di capire ad esempio le condizioni dei tassi e le condizioni medie di impiego della liquidità in eccesso. Quindi queste tre fasi (operativa, di investimento, finanziaria), sono differenti da azienda a azienda, nelle aziende che lavorano per commessa ce n'è addirittura una quarta (la trasformazione della parte legata al ciclo operativo viene prima strutturata per le varie commesse e poi per ognuna si passa alla parte di investimenti e finanziaria). Come si inserisce il magazzino all'interno di questo processo? Nel budget economico viene deciso se la politica di gestione del magazzino rimane invariata o meno, quindi se da un punto di vista di quantità rimane sugli stessi livelli e quindi si decide di avere quei giorni di giacenza di copertura e di rotazione, solo l'effetto prezzo delle materie prime incide sul finanziamento dello stesso. Quindi tutto quello che riguarda la parte economica viene ricevuto in via sintetica nel budget finanziario. Solo allora si decide se cambiare la politica finanziaria o lasciarla ripetere uguale a sé stessa. Ad esempio se il costo del denaro è basso si possono anticipare dei pagamenti ed ottenere più sconti, si possono fare operazioni di reverse factoring o utilizzare strumenti bancari diversi dal passato. Altre tematiche sono attivabili sulla parte dei crediti, questa è comunque una decisione postuma all'elaborato del budget economico. Infine si ha la "manovra finanziaria", che è la parte veramente discrezionale del budget finanziario, e all'interno della quale si decide come distribuire i fabbisogni e come impiegare la liquidità in eccesso.

Come si vede dalla figura illustrata più avanti, il budget inizia con la ricezione in via

sintetica della parte operativa relativa al budget economico, quindi otterremo in via automatica una riga di incassi previsionale e una riga di pagamenti previsionale, quest'ultima include pagamenti a fornitori e anche investimenti ordinari. La scelta di inserire la componente ordinaria degli investimenti nella riga dei pagamenti deriva dalla necessità di ragionare sulla ciclicità del budget, a noi importa sapere quante risorse finanziarie si hanno a disposizione dopo la chiusura normale di un esercizio. Se si acquistano ogni anno 1000 barrique, questo evidenzia una ciclicità che può essere trascurata perché in un certo modo già conosciuta. A noi interessa dare i motivi della spesa, e quindi distinguere fra componente ciclica (operativa) e componente non ciclica e quindi straordinaria. Una volta fatte queste supposizioni, la sottrazione fra incassi e pagamenti ci porta all' "*operating cashflow*", in cui abbiamo tutte le determinanti che ci danno delle motivazioni di spesa in merito alla parte operativa. Dopodiché si passa a considerare solo la componente strategica dell'investimento, qui vengono evidenziate le discontinuità rispetto al passato e vengono quindi evidenziati solo gli investimenti non operativi. Sottraendo anche la componente strategica all'*operating cashflow* si ottiene quello che in italiano può essere tradotto come "flusso di cassa libero". Sorge spontaneo andare a definire "per che cosa" questo flusso è libero, e cioè per il pagamento verso banche ed eventualmente (non è questo il caso) degli azionisti per dividendi (altri cashflow), oppure per operazioni straordinarie. A questo punto si arriva al cashflow generato per il periodo preso in considerazione, che evidenzia ciò che residua/manca dopo aver coperto tutti gli impegni del periodo. A questo punto entra in azione il CFO, qui sta la vera discrezionalità del processo di budgeting finanziario, in cui si decide come articolare la struttura finanziaria in dipendenza del fabbisogno. Se ci fermassimo alla voce "cashflow", avremmo solamente determinato l'ammontare di cassa generato/assorbito dal periodo, ma non avremmo ancora deciso nulla, cioè avremmo solo ricevuto dei dati in via sintetica e li avremmo inseriti secondo delle regole predeterminate. Quindi una volta che abbiamo determinato qual è il cashflow che residua dalla gestione ordinaria e straordinaria, il CFO deve procedere a capire come ottimizzare la struttura finanziaria di modo da diminuire l'onere finanziario e liberare le risorse per sapere se il programma aziendale è sostenibile o meno. Questa azione è chiamata "manovra finanziaria". Questa può essere diversamente concepita in funzione obiettivo della direzione finanziaria, alcune hanno l'obiettivo di produrre reddito, espandere quindi l'indebitamento al fine di investire ad un tasso maggiore, in Banfi invece l'obiettivo è minimizzare il costo e coprire i rischi finanziari, e garantire delle risorse disponibili per

sfruttare le occasioni sul mercato (i prodotti Banfi puntano soprattutto alla qualità, quindi andare ad esempio ad aggiudicarsi un lotto di vigneti particolarmente pregiato è un obiettivo che deve essere sempre reso disponibile in tempi iper-veloci grazie al mantenimento di una liquidità minima). Come si decide una manovra finanziaria? Poniamo che all'interno di un esercizio ci sia un avanzo 1 milione di euro di cashflow e che la posizione finanziaria netta (saldo fra fonti e impieghi di natura finanziaria) sia -20 milioni. Ammettiamo inoltre che la posizione finanziaria netta sia così composta:

+5 mln cassa

-10 mln debito a breve

-15 mln debito a lungo

A questo punto bisogna chiedersi come impiegare il milione in avanzo, posto che è obiettivo che la posizione finanziaria è comunque -19 (pfn + avanzo di cassa = $-20+1$).

Portiamo a 6 mln la cassa? Diminuiamo il debito a breve? Rimborsiamo un mutuo a lungo termine con una rata extra? Nel momento in cui si arriva al risultato di -19 di posizione finanziaria netta, questo dato non è ancora soddisfacente, ma bisogna cercare di capire come ottimizzare la struttura finanziaria con il milione in avanzo. Ad esempio, si può ipoteticamente investire al 5 % su un titolo invece che rimborsare un debito al 4%, si può estinguere un debito al 2% sapendo che depositandoli su un conto corrente ci danno solo lo 0.5%. Come si vede, non è pianificata solo la posizione finanziaria netta, ma è pianificata la composizione della cassa di inizio periodo e di fine periodo, di debito a breve e di debito a lungo. La manovra finanziaria quindi è la distribuzione delle necessità o degli avanzi di cassa lungo l'anno, da una parte si conosce l'affidato e la sua tipologia nel tempo, dall'altra si presuppone di conoscere una generazione di una necessità o di un surplus. Il "rendiconto di cashflow" (budget delle fonti e degli impieghi) controlla quindi tutti i movimenti bancari e li aggrega dando un motivo della spesa o dell'incasso. In più, l'azienda può far ricorso ad una politica di reintegro delle disponibilità liquide mensili per far fronte ad imprevisti o ad acquisti vantaggiosi. La determinazione delle disponibilità liquide dipende da quanto l'azienda è stata affidata, l'interesse qui non è la disponibilità di cassa positiva, ma che ci sia sufficiente spazio per le linee di credito. Partendo da una cassa di 2 mln di euro ad esempio ci interessa di poter liquidare 5-7 milioni dalle banche nel giro di un'ora. Nel caso si evidenzino delle criticità in questo senso, questo ci farà accorgere prima che dobbiamo

andare in banca a chiedere anticipatamente l'estensione delle linee di credito. Di seguito il budget delle fonti e degli impieghi appena descritto:

	2014 TD	Bdg 2014 TD	2013 TD	delta 2014 vs bdg	delta 2014 vs 2013
INCOME					
Customer Income	71.167.148	73.176.917	70.960.162	-2,75%	0,29%
Other Income	1.942.139	2.500.000	4.089.128	-22,31%	-52,50%
A - TOTAL INCOME	73.109.287	75.676.917	75.049.290	-3,39%	-2,58%
PAYMENTS					
Suppliers Payments	-60.501.092	-56.000.000	-55.089.970	8,04%	9,82%
Salaries & Wages	-11.108.935	-11.700.000	-11.201.084	-5,05%	-0,82%
Other Payments	-1.542.242	-3.300.000	-2.535.446	-53,27%	-39,17%
B - TOTAL PAYMENTS	-73.152.269	-71.000.000	-68.826.500	3,03%	6,29%
OPERATING CASH FLOW (A-B)	-42.982	4.676.917	6.222.791	-100,92%	-100,69%
C- STRATEGIC PLAN INVESTMENT	-3.102.840	-3.000.000	-695.786	3,43%	345,95%
FREE CASH FLOW (A-B-C)	-3.145.822	1.676.917	5.527.005	-287,60%	-156,92%
FINANCIAL MANAGEMENT					
Financial Income	119.687	30.000	164.937	298,96%	-27,43%
Financial Expenditure	-682.326	-910.000	-856.309	-25,02%	-20,32%
Internal Clearings -	-33.662.794	0	-33.538.481	0,00%	0,37%
Internal Clearings +	33.662.794	0	33.538.481	0,00%	0,37%
Value Date Adjustments	-7.509	0	7.509	0,00%	-200,00%
Intercompany Income	37.648.707	41.000.000	50.114.967	-8,17%	-24,88%
Intercompany Payments	-37.648.707	-41.000.000	-50.114.967	-8,17%	-24,88%
D - TOTAL FINANCIAL MANAGEMENT	-570.148	-880.000	-683.863	-35,21%	-16,63%
FREE CASH FLOW before EXTRA (A-B-C-D)	-3.715.970	796.917	4.843.142	-566,29%	-176,73%
OTHER CASH FLOW					
Other Income	0	0	18.898.115	0,00%	-100,00%
Other OutFlows	0	0	-18.898.115	0,00%	-100,00%
E - TOTAL OTHER CASH FLOW	0	0	0	0,00%	0,00%
CASH FLOW (A-B-C-D-E)	-3.715.970	796.917	4.843.142	-566,29%	-176,73%
FINANCIAL MANOEUVRES					
Total S.T. Loans	3.221.349	2.500.000	-2.459.543	28,85%	-230,97%
Total S.T. Bonds	-282	0	0	0,00%	0,00%
TOTAL SHORT TERM	3.221.067	2.500.000	-2.459.543	28,84%	-230,96%
Total L.T. Loans	2.910.167	1.074.560	-2.786.144	170,82%	-204,45%
Total L.T. Bonds	0	0	0	0,00%	0,00%
TOTAL LONG TERM	2.910.167	1.074.560	-2.786.144	170,82%	-204,45%
F - TOTAL FINANCIAL MANOEUVRES	6.131.234	3.574.560	-5.245.687	71,52%	-216,88%
GLOBAL CASH FLOW (A-B-C-D-E-F)	2.415.265	4.371.477	-402.545	-44,75%	-700,00%
BEGINNING CASH	4.811.052	4.811.052	5.213.597	0,00%	-7,72%
NET INCREASE(DECREASE)IN CASH	2.415.265	4.371.477	-402.545	-44,75%	-700,00%
ENDING CASH	7.226.317	9.182.529	4.811.052	-21,30%	50,20%
CASH CHECK					
No Cash Financial Revenue	0	0	0	0,00%	0,00%
No Cash Financial Cost	4.010	0	3.266	0,00%	22,77%
H - TOTAL NO CASH REV/DEV/ACC.	4.010	0	3.266	0,00%	22,77%

INITIAL S.T. FIN. LOAN	-4.797.567	-4.797.567	-7.260.376	0,00%	-33,92%
DELTA ON S.T. FIN. LOAN	-3.217.057	-2.500.000	2.462.809	28,68%	-230,63%
TOTAL S.T. FINANCIAL LOAN	-8.014.625	-7.297.567	-4.797.567	9,83%	67,06%
CHECK ST LOAN	0	0	0		
INITIAL L.T. FIN. LOAN	-15.220.401	-15.220.401	-18.006.545	0,00%	-15,47%
DELTA ON L.T. FIN. LOAN	-2.910.167	-1.074.560	2.786.144	170,82%	-204,45%
TOTAL L.T. FINANCIAL LOAN	-18.130.568	-16.294.961	-15.220.401	11,26%	19,12%
CHECK LT LOAN	0	0	0		
INITIAL GROSS DEBT	-20.017.968	-20.017.968	-25.266.921	0,00%	-20,77%
DELTA GROSS DEBT	-6.127.225	-3.574.560	5.248.953	71,41%	-216,73%
FINAL GROSS DEBT	-26.145.193	-23.592.528	-20.017.968	10,82%	30,61%
INITIAL LT BONDS	0	0	0	0,00%	0,00%
DELTA ON LT BONDS	0	0	0	0,00%	0,00%
FINAL LT BONDS	0	0	0	0,00%	0,00%
CHECK LT BONDS	0	0	0		
INITIAL NET FINANCIAL LOAN	-20.017.968	-20.017.968	-25.266.921	0,00%	-20,77%
DELTA ON NET FINANCIAL LOAN	-6.127.225	-3.574.560	5.248.953	71,41%	-216,73%
FINAL NET FINANCIAL LOAN	-26.145.193	-23.592.528	-20.017.968	10,82%	30,61%
INITIAL NET DEBT	-15.206.916	-15.206.916	-20.053.324	0,00%	-24,17%
DELTA ON TOTAL DEBT	-3.711.960	796.917	4.846.408	-565,79%	-176,59%
FINAL DEBT	-18.918.876	-14.409.999	-15.206.916	31,29%	24,41%
FINAL CHECK	0	0	0		
IAS 17 - INITIAL LEASING DEBT	0	0	0	0,00%	0,00%
IAS 17 - DELTA ON LEASING DEBT	0	0	0	0,00%	0,00%
IAS 17 - FINAL LEASING DEBT	0	0	0	0,00%	0,00%
STARTING NET DEBT	-15.206.916	-15.206.916	-20.053.324	0,00%	-24,17%
DELTA ON DEBT	-3.711.960	796.917	4.846.408	-565,79%	-176,59%
FINAL NET DEBT	-18.918.876	-14.409.999	-15.206.916	31,29%	24,41%

48

Di seguito ora l'articolazione infra-annuale del budget fonti e impieghi con il budget di tesoreria (contiene solo 3 mesi di budget e consuntivo di budget per motivi di spazio):

⁴⁸Cashflow report 2014, Banfi

	January bdg	January	February bdg	February	March bdg	March
<u>INCOME</u>						
Customer Income	6.281.970	6.464.398	5.941.121	5.661.399	4.626.702	4.569.465
Other Income	22.346	4.047	273.336	109.124	3.423	9.338
A - TOTAL INCOME	6.304.316	6.468.445	6.214.457	5.770.523	4.630.125	4.578.804
<u>PAYMENTS</u>						
Suppliers Payments	- 6.332.465	- 6.857.689	- 4.156.798	- 5.016.300	- 4.341.723	- 3.658.209
Salaries & Wages	- 1.195.222	- 1.241.946	- 743.170	- 731.366	- 580.887	- 513.215
Other Payments	- 330.797	- 201.675	- 717.432	- 79.064	- 71.593	- 80.659
B - TOTAL PAYMENTS	- 7.858.484	- 8.301.310	- 5.617.400	- 5.826.730	- 4.994.203	- 4.252.083
OPERATING CASH FLOW (A-B)	- 1.554.168	- 1.832.866	597.057	- 56.207	- 364.078	326.721
C- STRATEGIC PLAN INVESTMENT	-	-	-	-	-	7.930
FREE CASH FLOW (A-B-C)	- 1.554.168	- 1.832.866	597.057	- 56.207	- 364.078	318.791
<u>FINANCIAL MANAGEMENT</u>						
Financial Income	2.248	11.263	13.821		1.750	4.129
Financial Expenditure	- 46.085	- 42.171	- 12.817	17.272	- 215.860	- 154.896
Internal Clearings -		- 752.178		- 1.074.177		- 3.347.186
Internal Clearings +		752.178		1.074.177		3.347.186
Value Date Adjustments		- 7.509		-		-
Intercompany Income	2.260.654	4.610.458	2.712.638	2.594.380	2.759.066	2.345.000
Intercompany Payments	- 2.260.654	- 4.610.458	- 2.712.638	- 2.594.380	- 2.759.066	- 2.345.000
D - TOTAL FINANCIAL MANAGEMENT	- 43.837	- 38.417	1.004	17.272	- 214.110	- 150.767
FREE CASH FLOW before EXTRA (A-B-C-D)	- 1.598.005	- 1.871.283	598.061	- 38.935	- 578.188	168.023
<u>OTHER CASH FLOW</u>						
Other Income		-				
Other OutFlows		-				
E - TOTAL OTHER CASH FLOW		-				
CASH FLOW (A-B-C-D-E)	- 1.598.005	- 1.871.283	598.061	- 38.935	- 578.188	168.023
<u>FINANCIAL MANOEUVRES</u>						
Total S.T. Loans	2.000.000	1.991.005	-	1.549.993	-	1.168.778
Total S.T. Bonds						
TOTAL SHORT TERM	2.000.000	1.991.005	-	1.549.993	-	1.168.778
Total L.T. Loans	-	- 164.393	-	- 679.924	- 791.265	- 111.340
Total L.T. Bonds						
TOTAL LONG TERM	-	- 164.393	-	- 679.924	- 791.265	- 111.340
F - TOTAL FINANCIAL MANOEUVRES	2.000.000	1.826.613	-	870.069	- 791.265	1.057.437
GLOBAL CASH FLOW (A-B-C-D-E-F)	401.995	- 44.670	598.061	831.134	- 1.369.453	1.225.461
BEGINNING CASH	4.811.052	4.811.052	5.213.047	4.766.382	5.811.108	5.597.516
NET INCREASE(DECREASE)IN CASH	401.995	- 44.670	598.061	831.134	- 1.369.453	1.225.461
ENDING CASH	5.213.047	4.766.382	5.811.108	5.597.516	4.441.655	6.822.977
<u>CASH CHECK</u>						
No Cash Financial Revenue						
No Cash Financial Cost		915		- 4.961		9.166
H - TOTAL NO CASH REV/DEV/ACC.		915		- 4.961		9.166

INITIAL S.T. FIN. LOAN	- 4.797.567	- 4.797.567	- 6.797.567	- 6.787.657	- 6.797.567	- 8.342.611
DELTA ON S.T. FIN. LOAN	- 2.000.000	- 1.990.090	-	- 1.554.954	-	- 1.159.612
TOTAL S.T. FINANCIAL LOAN	- 6.797.567	- 6.787.657	- 6.797.567	- 8.342.611	- 6.797.567	- 9.502.223

CHECK ST LOAN	-	-	-	-	-	-

INITIAL L.T. FIN. LOAN	-15.220.401	-15.220.401	- 15.220.401	-15.056.008	-15.220.401	-14.376.084
DELTA ON L.T. FIN. LOAN	-	164.393	-	679.924	791.265	111.340
TOTAL L.T. FINANCIAL LOAN	-15.220.401	-15.056.008	- 15.220.401	-14.376.084	-14.429.136	-14.264.744

CHECK LT LOAN	-	-	-	-	-	-

INITIAL GROSS DEBT	-20.017.968	-20.017.968	- 22.017.968	-21.843.666	-22.017.968	-22.718.695
DELTA GROSS DEBT	- 2.000.000	- 1.825.697	-	- 875.029	791.265	- 1.048.271
FINAL GROSS DEBT	-22.017.968	-21.843.666	- 22.017.968	-22.718.695	-21.226.704	-23.766.966

INITIAL LT BONDS		-		-		-
DELTA ON LT BONDS		-		-		-
FINAL LT BONDS		-		-		-

CHECK LT BONDS		-		-		-

INITIAL NET FINANCIAL LOAN	-20.017.968	-20.017.968	- 22.017.968	-21.843.666	-22.017.968	-22.718.695
DELTA ON NET FINANCIAL LOAN	- 2.000.000	- 1.825.697	-	- 875.029	791.265	- 1.048.271
FINAL NET FINANCIAL LOAN	-22.017.968	-21.843.666	- 22.017.968	-22.718.695	-21.226.704	-23.766.966

INITIAL NET DEBT	-15.206.916	-15.206.916	- 16.804.921	-17.077.284	-16.206.860	-17.121.179
DELTA ON TOTAL DEBT	- 1.598.005	- 1.870.367	598.061	- 43.896	- 578.188	177.189
FINAL DEBT	-16.804.921	-17.077.284	- 16.206.860	-17.121.179	-16.785.048	-16.943.990

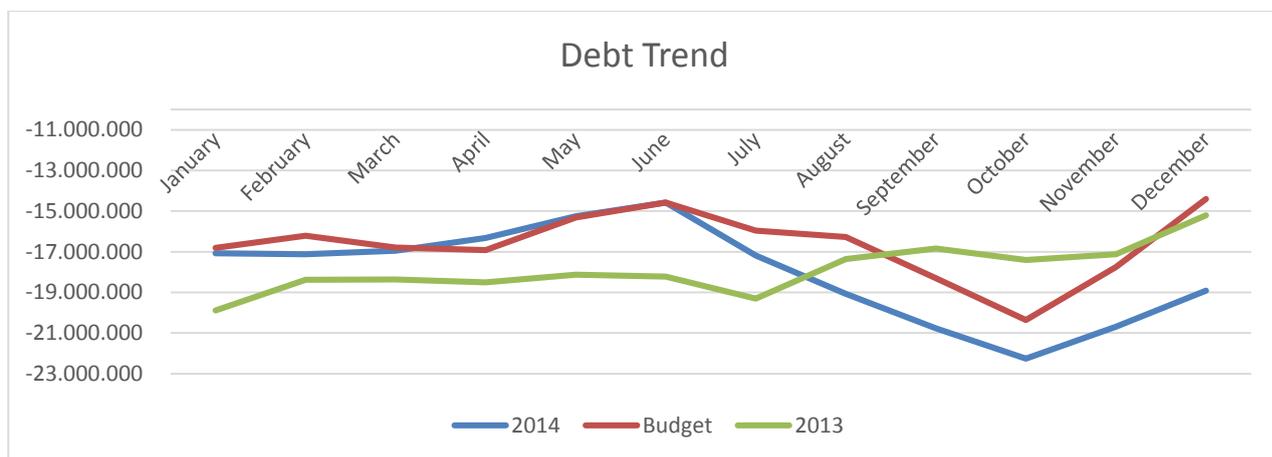
FINAL CHECK	-	-	-	-	-	-

IAS 17 - INITIAL LEASING DEBT		-		-		-
IAS 17 - DELTA ON LEASING DEBT		-		-		-
IAS 17 - FINAL LEASING DEBT		-		-		-

STARTING NET DEBT	-15.206.916	-15.206.916	- 16.804.921	-17.077.284	-16.206.860	-17.121.179
DELTA ON DEBT	- 1.598.005	- 1.870.367	598.061	- 43.896	- 578.188	177.189
FINAL NET DEBT	-16.804.921	-17.077.284	- 16.206.860	-17.121.179	-16.785.048	-16.943.990

Net Debt Composition	January bdg	January	February bdg	February	March bdg	March
Total Short Term	- 6.797.567	- 6.787.657	- 6.797.567	- 8.342.611	- 6.797.567	- 9.502.223
Total Long Term	-15.220.401	-15.056.008	- 15.220.401	-14.376.084	-14.429.136	-14.264.744
Total Gross Debt	-22.017.968	-21.843.666	- 22.017.968	-22.718.695	-21.226.704	-23.766.966
Total IAS 17	-	-	-	-	-	-
Total Cash	5.213.047	4.766.382	5.811.108	5.597.516	4.441.655	6.822.977
Total	-16.804.921	-17.077.284	- 16.206.860	-17.121.179	-16.785.048	-16.943.990
Check	-	-	-	-	-	-

Per quanto riguarda l'andamento del debito mensile che corrisponde all'articolazione del budget di tesoreria, esso è stato evidenziato dal punto di vista grafico e schematico per evidenziare la sua distribuzione durante l'anno. Guardando ai due consuntivi sul grafico (2013 e 2014), si potrebbe cadere nell'errore di pensare che nel 2014 si sia aperto troppo debito, se però andiamo a vedere lo schema qui sotto riportato, l'attenzione non è da porre sulla variazione del debito mensile, perché anche il solo cambio di politica di acquisizione delle merci può impattare sulla distribuzione del fabbisogno, ciò che rileva è piuttosto il debito medio, che in fondo all'anno risulta essersi mantenuto lo stesso, con un incremento di appena lo 0.69%.



⁴⁹ Monthly cashflow 2014, Banfi

CASH FLOW ANALYSIS	2014	Budget	2013	Delta su Bdg	%Delta vs bdg	Delta su LY	%Delta vs LY
January	- 17.077.284	- 16.804.921	- 19.889.771	- 272.362	1,62%	2.812.488	-14,14%
February	- 17.121.179	- 16.206.860	- 18.371.768	- 914.319	5,64%	1.250.589	-6,81%
March	- 16.943.990	- 16.785.048	- 18.355.985	- 158.942	0,95%	1.411.995	-7,69%
April	- 16.325.506	- 16.912.280	- 18.502.246	586.775	-3,47%	2.176.740	-11,76%
May	- 15.246.303	- 15.314.271	- 18.122.669	67.968	-0,44%	2.876.365	-15,87%
June	- 14.572.992	- 14.584.196	- 18.223.804	11.204	-0,08%	3.650.812	-20,03%
July	- 17.176.921	- 15.957.456	- 19.301.032	- 1.219.465	7,64%	2.124.111	-11,01%
August	- 19.066.007	- 16.281.133	- 17.355.617	- 2.784.874	17,10%	- 1.710.390	9,85%
September	- 20.773.064	- 18.306.634	- 16.834.839	- 2.466.430	13,47%	- 3.938.225	23,39%
October	- 22.265.130	- 20.359.365	- 17.407.851	- 1.905.765	9,36%	- 4.857.279	27,90%
November	- 20.683.237	- 17.753.797	- 17.116.340	- 2.929.440	16,50%	- 3.566.897	20,84%
December	- 18.918.876	- 14.409.999	- 15.206.916	- 4.508.877	31,29%	- 3.711.960	24,41%
Average	- 18.014.207	- 16.639.664	- 17.890.737	- 1.374.544	8,26%	- 123.471	0,69%
Average Net Debt	- 18.014.207	- 16.639.664	- 17.890.737				

50

- L'articolo 62: Sulle dinamiche finanziarie possono incidere anche fattori esterni, che in un certo modo vanno a ridurre la discrezionalità del processo di budgeting finanziario. La ciclicità non rende il budget prevedibile e la predizione può essere alterata anche quando ci sono cambiamenti legislativi, un esempio è portato dall'articolo 62 del "decreto sulle liberalizzazioni"⁵¹, riguardante le relazioni commerciali in materia di cessione di prodotti agricoli ed agroalimentari, convertito con la legge n°27 del 24 Marzo 2012. Il quadro normativo completo viene reso efficace col decreto applicativo congiunto di Ministero dello sviluppo economico e Ministero delle politiche agricole alimentari e forestali, che rende il decreto applicabile dal 24 Ottobre 2012. I principali cambiamenti previsti dall'articolo riguardano la forma dei contratti e il loro contenuto a pena di nullità, i tempi di pagamento e le sanzioni previste in caso di mancato rispetto dei suddetti tempi. Per quanto riguarda i pagamenti, si prevede l'obbligo di pagamento entro 30 giorni per merci deteriorabili e di 60 per tutti gli altri tipi di merce; specificando che il termine decorre a partire dall'ultimo giorno del mese di ricevimento della fattura. Di fatto, una dilazione di 30 giorni per merce deperibile, significa che se la consegna viene fatta ad esempio il 20 Gennaio, la fattura viene registrata il 15 del mese di Ottobre,

⁵⁰Monthly debt 2014, Banfi

⁵¹Ministero delle politiche agricole, alimentari e forestali

<https://www.politicheagricole.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/5250>

quindi di fatto il decorso del termine di 30 giorni parte dal 30 di Ottobre, quindi la dilazione effettiva è di 60 giorni; stesso discorso per la dilazione di 60 che comporta una dilazione effettiva di 90⁵². Tuttavia, per il settore dei prodotti alcolici, vige un'ulteriore legge, la n.28 del 1999 articolo 22, che fa riferimento alla “data di consegna della merce” come inizio del decorso del termine di 60 giorni per il pagamento, quindi in questo caso il pagamento a 60 è effettivo⁵³. Il mancato rispetto di queste prescrizioni comporta una sanzione da 500 a 500.000 euro per il debitore che non ottempera al pagamento. Dal lato industria, la legge riduce i tempi di pagamento e accorcia i tempi di incasso. Dal lato della grande distribuzione invece, ciò comporta una riduzione dei tempi di pagamento. Il risultato è un effetto positivo sui giorni di circolante per l'industria e negativo sul lato trade, questo comporta che in un'azienda dove alcuni pagamenti potevano essere fatti anche a 120 giorni, ora si abbia un ciclo monetario accorciato. Nel formulare le prevedibili evoluzioni del budget in funzione di questo impatto legislativo, il budget adotta una serie di scenari che di fatto permettono di effettuare una sorta di stress test sulla situazione finanziaria dell'impresa. L'impatto finale della legge è stato tutto sommato contenuto perché l'effetto è stato il seguente: la grande distribuzione ha spostato la competizione dai tempi di pagamento al prezzo, per cui, dato che si ritrova con un ciclo monetario accorciato, ha imposto prezzi più bassi ai produttori. Di fatto lo scopo finale della legge, ovvero ridurre il potere contrattuale della grande distribuzione a favore del mondo agricolo, è stato semplicemente aggirato. In più, lo scopo di redistribuire la liquidità all'interno della filiera, ha prodotto a volte l'effetto contrario, perché con riferimento ad alcuni tipi di merce, queste vedono addirittura un allungamento dei tempi di pagamento (alcune merci venivano già pagate a 15 giorni).

Per Banfi non vi è stato nessun impatto finanziario rilevante a causa di questa legge, però questo ha dato modo di categorizzare due argomenti: ha diviso in maniera più netta il portafoglio clienti fra buoni pagatori e cattivi pagatori, quindi chi già pagava continua a pagare meglio perché paga prima, ma non ha redistribuito le quote di

⁵²<http://www.agricoltura24.com/articolo-62-contratti-scritti-e-pagamenti-certi/>

⁵³http://www.istitutograndimarchi.it/index.php?page=law_wine_sing&id=255

buoni e cattivi pagatori; dall'altro lato chi non pagava puntualmente ora lo fa addirittura con tempi più lunghi. L'altro aspetto riguarda i pagamenti di Banfi a fornitori, che ha sempre più permesso di legarsi alle aziende agricole in filiera, qui non interessa la piccola marginalità, ma la qualità, quindi a maggior ragione invece di vendere l'uva a prezzo di costo sui mercati si vende a prezzo già concordato verso Banfi.

- Perché fare il budget? Dopo aver conosciuto il budget da vicino torna quasi difficile capire come si fa a non averlo, data la sua grandissima utilità pratica nel simulare scenari differenti e nel far fronte a questi con coperture adeguate. Il budget deriva dalle scelte che sono state prese, che si riflettono a partire dal conto economico sulla struttura finanziaria, ma queste determinanti sono chiare, vuol dire che una volta stabilita un'idea sul budget, questo ci permette di apprezzare proprio le variazioni intervenute rispetto all'idea che avevamo. Le aziende che devono introdurre il budget sono quelle che si domandano come migliorare i propri processi, per l'informazione esterna c'è già il bilancio. Le aziende nascono quasi sempre perché hanno un prodotto vincente o un servizio innovativo sul quale contare per il loro successo, ma una volta che si è ottenuto un certo successo, il risultato si appiattisce, allora si inizia a domandarsi quali siano i migliori modi per fare efficienza nel medio lungo termine. Un primo modo è appunto il budget.

E se Banfi non facesse il budget, cosa mancherebbe a quest'azienda? Budget è anzitutto esprimere conoscenza, quando vengono fatte delle ipotesi, queste non sono mai frutto di una elaborazione individuale, ma si formalizzano grazie ad uno scambio di informazioni fra centri di responsabilità; le decisioni non sono più prese singolarmente, ma decide un comitato strategico, un gruppo di persone che danno una sintesi di risultato. Il budget aumenta la coerenza dell'efficacia strategica con cui operano i vari centri di responsabilità. Aumentare questa sintonia e la consapevolezza dei vari centri con riferimento alle leve gestionali a loro disposizione, comporta il giungere ad un obiettivo primario nel mondo odierno, la sostenibilità. Quello che in passato era difficile capire era se nel medio lungo periodo le azioni messe in atto potevano garantire il successo dell'azienda, la pianificazione strategica aiuta ad immaginarsi la propria azienda in un periodo relativamente lungo di tempo, il budget serve proprio a far sì che l'azienda somigli in un certo senso a quell'idea di base.

CONCLUSIONI

Come spero sia evidente dall'elaborato che ho cercato di sviluppare, il budget è uno strumento che permette la diffusione della conoscenza delle dinamiche economiche e finanziarie all'interno di uno specifico contesto aziendale, la qualità e la quantità di informazioni che esso permette di estrarre dipende dalla fiducia che l'impresa stessa ripone in questo strumento. Come si è visto, il budget non è uno strumento utile e formalmente corretto in sé, ma è l'insieme delle logiche con le quali viene costruito a renderlo coerente con gli obiettivi aziendali e quindi utile alla realizzazione degli stessi. Non è necessario costruire budget già estremamente complessi se poi non sono chiare le logiche che sottostanno alla formazione dei suoi dati e al loro successivo utilizzo; è meglio piuttosto dotarsi di poche, chiare informazioni ed utilizzare quella base di partenza per effettuare un continuo e consapevole processo di affinamento della tecnica di costruzione. E' su questo punto a mio avviso che deve essere riscontrato il primo grande contributo che il budget può apportare in qualsiasi contesto aziendale ma anche e soprattutto con riferimento alla piccola e media impresa: il budget genera la necessità di stabilire delle ipotesi di funzionamento del proprio ciclo economico e monetario, e di andare a capire col confronto se quelle logiche rispecchiano effettivamente il reale andamento aziendale. Sapere già durante l'anno se stiamo sbagliando le nostre valutazioni, ci permette di intervenire subito e correggere, per quanto possibile, le decisioni che derivano da supposizioni sbagliate, evitando di "dormirci sopra" nell'attesa del bilancio di fine anno. Più è ravvicinato il confronto di dati, minori saranno le sorprese alle quali dovremo far fronte con adeguate coperture. Proprio grazie al budget, la frequenza di questo confronto aumenta, quindi il periodo di tempo che passa da un bilancio all'altro può essere scandito da una periodicità nel controllo che rende l'impresa più vigile non solo all'inizio e alla fine del periodo di riferimento, ma anche lungo tutto l'esercizio. Il budget quindi aiuta a porsi e pone a sua volta delle domande, essere pronti a cercare di dare una risposta articolata e giustificata a quelle domande, costituisce un punto di partenza fondamentale sul quale fondare la futura programmazione aziendale, in un'ottica di controllo preventivo di tutti i fattori di rischio. La vera forza del budget a mio avviso, oltre a quella di creare valore riducendo gli sprechi di denaro e risorse produttive, è proprio quella di poter fungere da strumento di gestione e

prevenzione del rischio, soprattutto di natura finanziaria. Infatti, in un contesto economico mondiale ancora caratterizzato da una profonda incertezza di fondo, amplificata ora in positivo, ora in negativo dall'andamento dei mercati, in cui la domanda è debole, le banche fanno credito col contagocce nonostante siano state gonfiate di liquidità a tassi prossimi allo zero e le imprese dubitano sulla possibilità di investire; il budget diviene un buon modo attraverso il quale fronteggiare i possibili scenari negativi e interrogarsi sulla possibilità che questi rischi si concretizzino anche sulla nostra azienda. Per fare un esempio su tutti, in un periodo come questo è molto probabile vedere aziende anche solide fallire a causa di crediti inesigibili o per mancato rispetto dei tempi di pagamento dei suoi clienti (persino la Pa fa parte dei cattivi pagatori in questo senso), ha allora senso pensare che questo potrebbe capitare anche alla nostra azienda, ed è giusto chiedersi qual è l'effetto finanziario sul budget della sopravvivenza di un fabbisogno connesso alla difficoltà o all'impossibilità di liquidare i propri crediti. Si rende quindi necessario capire quali siano le possibili conseguenze in termini di fabbisogno e gli effetti sull'affidamento concesso dalle banche del conseguente peggioramento delle nostre condizioni d'incasso. Fatturare è facile, una volta venduta la merce basta stampare la fattura e registrarla, ma la moneta o si incassa alla scadenza o si cerca altrove, ecco il perché di una maggiore attenzione all'aspetto finanziario. Per riprendere un tema già trattato nell'elaborato, l'utile è necessario, ma sono le condizioni di riscossione di quell'utile che lo rendono anche un fattore sufficiente a garantire la continuità aziendale. Per quanto possa essere un'affermazione forte, soprattutto in un contesto economico ancora così instabile, sostengo che nel procedere alla quantificazione finanziaria dei rischi debba essere adottato un approccio volto il più possibile alla prudenza, con questo non voglio dire che l'approccio alla programmazione debba essere per forza impostato sulla difensiva e mai propenso a scommettere su condizioni più favorevoli per l'azienda, ma ragionare sul "worst" ci permette di immergerla in uno scenario che potremmo definire "avverso ma possibile" (per usare la stessa terminologia usata per gli stress test sui bilanci bancari), di modo da non farsi mai trovare controtempo rispetto alla risoluzione di un problema che se fronteggiato solo quando è palese può minare la sopravvivenza della nostra impresa. La possibilità di simulare situazioni fortemente negative costituisce anche, a mio avviso, un esercizio di umiltà che molti imprenditori non fanno, convinti che la propria azienda faccia eccezione rispetto alle altre e che l'ipotesi di dissesto finanziario interessi sempre e solo gli altri. In un contesto così imprevedibile, saper giocare d'anticipo è l'unico modo per garantire un futuro solido

alla propria azienda, il budget ci aiuta anche in questo, aiuta cioè a vedere oltre il dato che è immediatamente visibile, e vedere oltre significa saper risolvere un problema prima ancora che si verifichi. Anticipare il cambiamento non significa prevederlo, certo è che percepirlo prima aiuta a sapere come controllarlo quando si manifesta.

BIBLIOGRAFIA

- Aloi F. , Aloi A. , *Il budget e il controllo di gestione per le PMI*, Ipsoa Gruppo Wolters Kluwer, 2012, Milano
- Amigoni F. , Caglio A., *Budget*, Egea, 2012, Milano
- Anthony R.N. , *Il controllo manageriale*, Franco Angeli, 1990, Milano
- Arcari A.M. , *Programmazione e controllo*, McGraw Hill, 2009, Milano
- Bastia P. , *Sistemi di pianificazione e controllo*, Il Mulino, 2001, Bologna
- Bergamin Barbato M. , *Programmazione e controllo in un ottica strategica*, Utet, 1991, Torino
- Bianchi G. , *Budget: tecniche applicative per la previsione economica, patrimoniale e finanziaria delle imprese industriali e commerciali, degli enti bancari e assicurativi.* , Egea, 1996, Milano
- Brusa L. , *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Giuffrè, 2012, Milano
- Bubbio A. , Cacciamani S. , Rubello U. , Solbiati M. , *Strategie e controllo nelle imprese della distribuzione commerciale*, Ipsoa Gruppo Wolters Kluwer, 2011, Milano
- Bubbio A. , *Il budget*, Il sole 24 ore, 2000, Milano
- Cavazzoni C. , Santini F. , *La dinamica economica e finanziaria nell'informativa del bilancio di esercizio*, Giappichelli, 2013, Torino
- De Bernardi P. , Devalle A. , *Sistemi di rilevazione e misurazione delle performance aziendali*, Giappichelli, 2014, Torino
- Lizza P. , *Controllo di gestione e performance aziendale*, Giuffrè, 2007, Milano

- Mariani C. , Silva A, *Il controllo del flusso di cassa*, Franco Angeli, 2014, Milano

- Paolini. A , *Il controllo strategico. Uno schema di analisi*, Giuffrè, 1993, Milano

- Piccari. P. L, Santori A. , Santori U. , *Leggere il bilancio*, Il sole 24 ore, 2009, Milano

- Rea M.A. , *Informazione di bilancio e situazione finanziaria d'impresa*, Giappichelli, 2001, Torino

- Ricci P. , *Metodologie e strumenti per la riduzione della spesa nelle amministrazioni pubbliche*, Franco Angeli, 2006, Milano

- Tullio A. , *Dall'analisi del bilancio al budget*, Ipsoa Gruppo Wolters Kluwer, 2004, Milano

SITOGRAFIA

- Articolo 62: contratti scritti e pagamenti certi,
<http://www.agricoltura24.com/articolo-62-contratti-scritti-e-pagamenti-certi/>
- Aureli S., Il processo di budgeting
http://www.econ.uniurb.it/materiale/3962_budget.pdf
- Berti F., Università dell'Aquila,
<http://www.ec.univaq.it/on-line/Home/documento207.html>
- Federazione italiana pubblici esercizi,
http://www.fipe.it/files/pubblicazioni/GUIDA_PRATICA_13_05_2013.pdf
- Il budget economico, finanziario, patrimoniale, Capp&Phedro, 2007,
<http://www.phedro.it/site/articoli/archivio/il-budget-economico-finanziario-patrimoniale>
- Il sistema di controllo direzionale,
<http://www00.unibg.it/dati/corsi/6580/42174-Budgeting%20mat%20integratico%20lez%205%20e%206.pdf>
- Istituto grandi marchi,
http://www.istitutograndimarchi.it/index.php?page=law_wine_sing&id=255
- L'evoluzione del credit manager, Acmi, 2007 <http://slideplayer.it/slide/944690/>
- Ministero delle politiche agricole, alimentari e forestali,
<https://www.politicheagricole.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/5250>
- Ordine dei dottori commercialisti ed esperti contabili di Torino
<http://slideplayer.it/slide/568111/>
- Sconti condizionati ed incondizionati,
http://www.marchegianonline.net/appro/appro_986.htm

MATERIALI DIDATTICI

- Musaiò A. , Materiale didattico del corso di "Controllo di gestione", A.A 2014/2015, Luiss Guido Carli

RIVISTE

Grasselli A., *Contabilità Finanza e Controllo*, n. 3, Il sole 24 ore, 2007, Milano

MATERIALE CASO PRATICO: BANFI

- Budget vs forecast
- Budget economico 2014
- Cashflow report 2014
- Monthly cashflow 2014
- Monthly debt 2014