



COME SI PREPARA IL BUDGET

Finalità, implicazioni
e metodologie di costruzione

Il Sole **24 ORE**

Il mercato, ormai in tutti i settori, presenta caratteristiche comuni che spingono le imprese di ogni dimensione a rimettere in discussione le scelte assunte, i processi, la struttura organizzativa e persino la guida delle imprese stesse, fino a qualche tempo fa sostenuta dalla forza dei risultati e oggi bersaglio di critiche, proprio alla luce di dati di segno opposto. La forza dei numeri che hanno sostenuto per decenni il nostro modello di impresa paiono essere il primo fattore che rende oggettiva la messa in discussione, oggi, degli stessi modelli.

In questo contesto si capisce come i numeri, "i dati", non siano solo la risultante dell'attività delle imprese da leggere e rappresentare in chiave consuntiva, ma anche il presupposto di successo, da realizzare quindi in chiave preventiva per orientare il comportamento di tutte le risorse verso un'unica direzione.

Così al sano intuito imprenditoriale è necessario aggiungere una serie di strumenti e tecniche che razionalizzino e sintetizzino in chiave numerica gli obiettivi e le azioni che si intendono realizzare, così da prendere decisioni più consapevoli e di cui si sia provato a ipotizzarne l'impatto. Metodologie di organizzazione che sono state per molto tempo lontane dal business e relegate in ambienti solo tecnici sono ora oggetto di nuovo interesse. Dove non riesce ad arrivare più il modello tradizionale fatto di un coordinamento nella persona dell'imprenditore inizia ad affermarsi una struttura tenuta insieme da obiettivi comunicati e condivisi.

La programmazione è ancora un'attività giudicata spesso complessa, tecnica e destinata alle aziende di medio/grandi dimensioni che hanno adottato il controllo di gestione. Questo testo si prefigge di illustrare come, invece, dietro la programmazione si fondi un rilevante presupposto organizzativo molto importante per tutte le aziende.

Per questo la parte tecnica di costruzione del budget economico è affrontata in modo diretto e con molti esempi, per consentire al lettore di riproporre con agilità le stesse tecniche all'interno del proprio contesto e di concentrarsi sui risvolti organizzativi che la realtà impone.

Inoltre l'attuale contesto economico non consente di limitare l'attività di programmazione al solo aspetto economico, certamente utile ma non più sufficiente. È infatti ormai chiaro come le crisi o i successi d'impresa dipendano molto spesso dalla loro dinamica patrimoniale e finanziaria. Per questo è dedicata una sezione del libro, sempre molto operativa, alla costruzione del budget patrimoniale e finanziario.


Infine in ambito organizzativo e di legami fra il budget e l'organizzazione, il testo si chiude con interessanti spunti di collegamento fra il budget e il controllo interno, con particolare evidenza legata al D.Lgs. 231/2001 e alla legge 262/2005.

La volontà nella stesura del testo è stata quella di avvicinare la tematica della programmazione al maggior numero di aziende possibile, riproponendo metodologie ope-

native quotidianamente utilizzate. La competizione ormai globale non deve snaturare le caratteristiche delle singole imprese, impone però che tutte competano con i medesimi supporti informativi. Oggi la "navigazione a vista", il "fiuto", l'"accentramento", che hanno contraddistinto per molti anni la nostra imprenditoria, sono valori messi rapidamente in discussione. Parere di chi scrive è che queste caratteristiche dell'imprenditore e dell'impresa non perdono il loro valore, purché vengano sostenute da un sistema di informazioni che consenta di assumere decisioni rapide e con maggiore consapevolezza delle ripercussioni e dei risultati. Decidere sì, ma con intuito e conoscenza. È in questa ottica che, applicate le metodologie e gli schemi presentati, la vera sfida sarà di renderli realmente a supporto del business e non solo come elementi di una ormai limitata interpretazione tecnica dello stesso.

Vogliamo ringraziare il Dott. Enrico Tassini, il Dott. Leonardo Filippini e il Dott. Raffaele Solaro che con il loro lavoro di ricerca e rilettura hanno consentito la sistematizzazione di alcune parti del testo.

Gli autori



Il budget è sinonimo di programmazione numerica, ma anche di organizzazione dei fattori produttivi. In tal senso questo libro, con taglio decisamente operativo, cerca di illustrare finalità, implicazioni e metodologie di costruzione e di interpretazione del budget economico, ma anche patrimoniale e finanziario.

Nel volume si propone una metodologia operativa basata sui processi e sulle attività. Tale approccio consente di mantenere allineate le esigenze della programmazione e del controllo all'implementazione nell'organizzazione delle decisioni strategiche e operative. Un'ampia sezione è dedicata ai risvolti patrimoniali e finanziari della programmazione: troppo spesso infatti le imprese si concentrano sul solo risultato economico e non programmano anche le risorse necessarie per poterlo conseguire.

Il volume si conclude infine con alcuni riferimenti a temi di grande attualità organizzativa quali quelli legati al D.Lgs. 231/2001 o al controllo interno. Le tecniche e gli strumenti del controllo di gestione devono infatti essere contestualizzati e collegati alle altre attività aziendali in una logica organizzativa allargata dell'impresa.

Fabrizio Bencini, Vincenzo Ferragina, Francesco Ferragina, Matteo Mancaruso, Partners di Kon, società specializzata nel supporto direzionale alle medie imprese in ambito strategico di performance management, organizzativo e finanziario. Collaborano con Il Sole 24 ORE in qualità di relatori e di autori di libri, oltre che come responsabili scientifici di master e riviste.