

COME SI PREPARA IL BUDGET

Finalità, implicazioni
e metodologie di costruzione

2^a
EDIZIONE



La **seconda edizione**, con il medesimo taglio operativo che ha contraddistinto la prima, è stata decisamente arricchita con un supporto legato all'analisi dei risultati attuali dell'azienda sotto il profilo economico, patrimoniale e soprattutto finanziario, quale punto di partenza di ogni azione correttiva. In particolare le **tre sezioni**, che aprono il nuovo elaborato, riguardano la riclassificazione di bilancio, così da avere informazioni e aggregati utili sotto il profilo gestionale, l'analisi per indici che consente un confronto temporale, ma soprattutto spaziale con altre realtà e infine l'analisi per flussi finanziari.

Nel **volume** si propone una metodologia operativa basata sui processi e sulle attività e 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.

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, a conferma che per fare programmazione e controllo bisogna prima agire sull'organizzazione.

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.

ISBN 978-88-324-7950-6



9 788832 479508

€ 38,00

370.01

Rispetto alla situazione che contraddistingueva la prima edizione del libro, adesso il mercato ha mostrato come la timida ripresa solo accennata si sia presto tramutata in nuove e preoccupanti tensioni, questa volta emergenti dall'andamento dell'economia reale e dalla situazione debitoria di una serie di paesi, fra cui il nostro. Ciò che prima era confinato a elementi di difficoltà finanziaria oggi appare come un elemento di sistema che non solo non ricomincia a crescere, ma anzi mostra una preoccupante incapacità di reagire e creare così l'habitat per la ripresa dell'economia e delle imprese.

Il mercato, ormai in tutti i settori, e con maggior chiarezza rispetto a soli due anni fa, presenta caratteristiche comuni che spingono le imprese di ogni dimensione a rimettere in discussione le scelte assunte, i processi, la struttura organizzativa, e perfino 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 pare essere il primo fattore che rende oggettiva la messa in discussione oggi degli stessi modelli.

Così 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.

Il punto di partenza è costituito da un'analisi oggettiva della situazione di ciascuna impresa. Solo l'individuazione delle criticità e talvolta dei problemi strutturali che attanagliano la realtà, danno credibilità e possibilità di conseguimento agli obiettivi di miglioramento. Abbiamo così pensato, con il medesimo taglio operativo che ha contraddistinto la prima edizione, di arricchire la seconda con un supporto legato all'analisi dei risultati attuali dell'azienda sotto il profilo economico, patrimoniale e soprattutto finanziario, quale punto di partenza di ogni azione correttiva. In particolare le tre sezioni, che aprono il nuovo elaborato, riguardano la riclassificazione di bilancio, così da avere informazioni e aggregati utili sotto il profilo gestionale, l'analisi per indici che consente un confronto temporale, ma soprattutto spaziale con altre realtà e infine l'analisi per flussi finanziari. Questo ultimo tema è stato affrontato con maggiore profondità perché il contesto attuale mostra in modo inequivocabile come senza una attenta ed efficiente gestione dei flussi interni sia minata la possibilità di sviluppo della realtà, ora che i finanziatori terzi non riescono più a colmare come prima le esigenze emergenti dal business.

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. Il testo si prefigge di illustrare come, invece, dietro la programmazione si fonda 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 con agilità di riproporre 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, sempre molto operativa, alla costruzione del budget patrimoniale e finanziario.

In particolare l'aspetto finanziario è stato ampliato, concentrandosi sul ruolo della finanza e sulle articolazioni operative in cui deve estrinsecarsi all'interno delle aziende, anche di quelle di medio piccole dimensioni. La nuova sezione si chiude con una panoramica sui controlli finanziari da porre in essere per limitare i rischi di ripercussioni sul business di manchevolezze finanziarie.

Infine, 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, a conferma che per fare programmazione e controllo bisogna prima agire sull'organizzazione, tema per altri aspetti decisamente interessato in questo momento da cambiamenti e spunti legislativi che potrebbero costituire il movente stesso del cambiamento.

La volontà nella stesura del testo è stata quella di avvicinare la tematica dell'analisi prima e della programmazione poi al maggior numero di aziende possibile riproponendo metodologie operative quotidianamente utilizzate. La competizione ormai globale, se non deve snaturare le caratteristiche delle singole imprese, impone però che tutte competano con supporti informativi uguali. Oggi la "navigazione a vista", il "fiuto", "l'accentramento", elementi 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 abbiano perduto 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. 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.

In questo senso, il primo banco di prova sarà la capacità, analizzandosi bene, soprattutto rispetto alle altre realtà concorrenti, di individuare le criticità attuali. Troppo spesso infatti le realtà, isolate nelle loro difficoltà, credono di sapere cosa non vada e tipicamente fanno ricadere le maggiori criticità in comportamenti di soggetti esterni all'impresa. Con i metodi proposti sarà invece possibile capire quanta parte della situazione dipenda da scelte interne, forse inizialmente valide, ma che adesso devono, con rapidità, essere riviste. Se non si mettono in discussione le scelte sbagliate il rischio è che venga messo in discussione chi quelle scelte a suo tempo le ha assunte. L'analisi deve essere oggettiva, non bonaria non vessatoria.

Il testo decisamente arricchito rispetto al passato cerca di essere una bussola operativa per capire come individuare le criticità e come orientare i comportamenti virtuosi per superarle.

Analizzare per capire, programmare per decidere.

Gli autori

L'app
deran
quelle
valori
ditivit
schem
sificaz
vità, c