



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia Aziendale

**IL BUDGET NELLE PMI:
OPPORTUNITÀ E LIMITI**

**THE BUDGET IN SMEs:
OPPORTUNITIES AND LIMITATIONS**

Relatore:
Prof. Marco Gatti

Rapporto Finale di:
Lorenzo Missinato

Anno Accademico 2019/2020

INDICE

INTRODUZIONE	2
CAPITOLO 1: IL BUDGET	3
1.1. Il budget come strumento di programmazione	3
1.2. Le funzioni del budget	5
1.3. La preparazione del budget	7
1.4. La struttura del budget: dai budget operativi ai budget di sintesi	9
CAPITOLO 2: L' APPLICAZIONE DEL BUDGET NELLE PMI	13
2.1. Le piccole e medie imprese: caratteristiche	13
2.2. Punti di forza e di debolezza delle PMI	15
2.3. Il budget nelle piccole e medie imprese	19
2.4. La determinazione degli obiettivi	20
2.5. L'introduzione del budget in una PMI	22
2.6. Le fasi di elaborazione del budget nella PMI	25
CONCLUSIONI	28
BIBLIOGRAFIA	30

INTRODUZIONE

Con questo elaborato si approfondiranno aspetti riguardanti le caratteristiche del budget e l'implementazione di tale strumento nel contesto delle piccole e medie imprese con l'obiettivo di organizzare e ottimizzare l'impiego di risorse interne e supportare decisioni di tipo strategico ed operativo.

Il ricorso a questo strumento di programmazione, infatti, permette di acquisire una visione futura della gestione imprenditoriale che, nel lungo termine, può facilitare l'ampliamento dimensionale e l'evoluzione nel business di riferimento per raggiungere e difendere il vantaggio competitivo acquisito. Tuttavia, nel passaggio dalla teoria alla pratica si incontrano non poche difficoltà, soprattutto, per le piccole e medie imprese (PMI).

Nel lavoro saranno analizzati gli elementi caratterizzanti il budget che incidono sull'implementazione di questo strumento di controllo in realtà, come quelle delle PMI, che, normalmente, dispongono di limitate risorse, sia umane che finanziarie. Si tratta di strumenti tecnico-contabili rientranti nella vasta materia del controllo di gestione, implementati allo scopo di fornire specifiche informazioni indispensabili alla guida e al governo della gestione dell'azienda.

Studiare, pertanto, il budget nel contesto delle PMI significa analizzare il contributo che tale strumento di controllo di gestione può offrire a queste realtà aziendali, ponendo in evidenza i fattori di maggiore criticità che dovrebbero essere affrontati e gestiti già dalle prime fasi di progettazione dello strumento.

CAPITOLO I

IL BUDGET

1.1. IL BUDGET COME STRUMENTO DI PROGRAMMAZIONE

Le imprese italiane, come quelle europee, negli ultimi anni hanno dovuto affrontare nuove sfide, come la globalizzazione dei mercati e l'aumento dell'intensità della concorrenza. Per far fronte a tali sfide hanno dovuto sviluppare sistemi di controllo di gestione in grado di garantire una maggiore efficienza nella gestione delle risorse e un maggior grado di flessibilità.

All'interno del sistema di controllo, essenziale è un adeguato processo di pianificazione e programmazione che consenta all'imprenditore di far fronte sia alle difficoltà operative interne che agli ostacoli ambientali propri del mercato in cui opera. Necessaria è l'identificazione delle aree critiche aziendali, dei punti di forza e di debolezza, con i quali saranno individuate le variabili e i parametri obiettivo, permettendo all'impresa di non spingere le aspettative al di là dei limiti ragionevoli. A partire da tali analisi prende forma la programmazione degli obiettivi generali che è svolta attraverso il budget.

“Il budget è un programma di azione espresso in termini quantitativo-monetari, che copre un determinato arco di tempo.”¹ Come già detto, esso è uno strumento fondamentale della programmazione aziendale, fase intermedia tra pianificazione e attuazione, che richiede la definizione di obiettivi per la gestione operativa, al fine di impiegare in maniera efficace ed efficiente le risorse. Tali obiettivi sono formalizzati proprio nel budget e con essi vengono quantificate le risorse da pre-disporre per poter conseguire questi scopi nei tempi prestabiliti. Essi tracciano il percorso, ovvero le linee guida aziendali, definendo una vera e propria mappa delle attività che le singole aree dovranno svolgere nel periodo oggetto di programmazione. L’orientamento del budget deve essere verso la massimizzazione della performance economica, finanziaria e produttiva d’azienda.

Infatti, secondo Simon, questo strumento previsionale focalizza la sua attenzione su tre attività:

- traduzione della strategia di business in un piano dettagliato per creare valore, processo che richiede la coincidenza delle valutazioni dei manager sulle alternative strategiche;
- valutazione della quantità di risorse necessaria per la realizzazione della strategia deliberata;
- costituzione di un collegamento tra gli obiettivi economici e i principali indicatori di implementazione della strategia².

La strategia, come si può vedere, gioca un ruolo chiave. La sua pianificazione deve avvenire con particolare attenzione, in modo da fornire ipotesi attendibili

¹ Camagni A., Coda R., Sclavi R., Il dottore commercialista e la pianificazione e il controllo nelle PMI. Commissione Finanza e Controllo di Gestione 2005/2007, n. 20, pag. 23.

² Simons R., in Sistemi di controllo e misure di performance, Milano, Egea, 2004, pag. 95.

sulle prospettive future le quali si collocano alla base del processo di budgeting, insieme di procedure e attività che partecipano allo sviluppo del budget.

1.2. LE FUNZIONI DEL BUDGET

Il budget è il risultato di un processo manageriale, quello di budgeting appunto, volto a esplicitare in chiave numerica gli obiettivi perseguiti per ogni unità operativa, in sub-periodi, rendendoli misurabili, per consentire, a fine di ogni periodo, un confronto con i risultati raggiunti attraverso un'attività organizzata di monitoraggio e reporting³. Il controllo periodico permette di agire tempestivamente eseguendo gli interventi correttivi, per ridurre eventuali scostamenti, direttamente nelle aree funzionali che hanno mostrato delle carenze tramite un procedimento di feedback. Attraverso questo strumento l'azienda riesce ad effettuare:

- un controllo preventivo, perché preventivamente elabora le strategie idonee a raggiungere gli obiettivi, evitando uno spreco di risorse;
- un controllo concomitante, attraverso lo studio degli scostamenti;
- un controllo per eccezioni, solo in caso di scostamenti elevati, infatti, si studiano le cause che potrebbero averli prodotti.

Per far ciò, diventa determinante il coordinamento tra le unità operative per coinvolgere ogni persona nel lavoro dell'impresa, innescando un processo di responsabilizzazione dei manager. Con il budget, le azioni e le decisioni prese da ogni

³ Bencini F., Ferragina F., Ferrigna V., Mancaruso M., in Come si prepara il Budget, Gruppo 24 ore, Milano, pag. 90.

unità organizzativa sono indirizzate verso un obiettivo comune, nell'interesse dell'azienda nel suo complesso e ogni attività viene svolta al fine di massimizzare l'efficacia e l'efficienza a livello globale. Esso ha, quindi, lo scopo di favorire l'integrazione organizzativa ottenuta mediante lo scambio di informazioni tra i responsabili decisionali. In questo modo, è anche possibile superare la visione di breve periodo e di orientamento ai singoli obiettivi che può caratterizzare il processo di budgeting, favorendo un'integrazione a livello complessivo e incoraggiando anche il dialogo e lo spirito di squadra. Il budget può, quindi, fungere anche da strumento motivazionale: con esso può essere influenzato il comportamento dei differenti responsabili in modo tale da indirizzarlo verso gli obiettivi pianificati evitando conflitti tra i manager generanti inefficienze. Infine, il budget può supportare i manager nelle decisioni riguardanti l'allocazione delle risorse.

Riassumendo, le differenti funzioni che può avere il budget per un'azienda sono: pianificazione delle attività, controllo delle attività, responsabilizzazione, agevolazione della comunicazione, integrazione organizzativa e allocazione delle risorse.

È ovvio sottolineare che la capacità di prevedere la situazione futura comprende varie decisioni in merito al tipo di investimenti da effettuare, al tipo di politica di assunzione da adottare, al tipo di processo produttivo da impostare, al tipo di politica commerciale e finanziaria da seguire. Tali valutazioni confluiscono nel processo di formulazione della strategia, attività molto importante ai fini della gestione aziendale, che è alla base del processo di formazione del budget.

1.3. LA PREPARAZIONE DEL BUDGET

Nella fase di formazione del budget, più che la proprietà, che tipicamente fornisce tutte le indicazioni generali sull'orientamento e sulla mission aziendale, un ruolo cardine è quello rivestito dai responsabili di ciascuna unità funzionale, i quali, stando a stretto contatto con la realtà e con il lavoro svolto nella loro unità organizzativa, sono in grado di stabilire i relativi obiettivi e il budget per l'anno a venire. In seguito, i responsabili si coordinano tra di loro e con la proprietà per approvare tutti gli obiettivi e i vari budget elaborati.

Il processo di formazione del budget si sviluppa attraverso un procedimento bidirezionale. L'approccio può essere "top-down" oppure "bottom-up"⁴. Nel primo caso è la direzione a stabilire le linee guida da seguire pianificando le diverse attività e gli obiettivi che le unità organizzative devono raggiungere. Nel secondo approccio, invece, il budget prende vita dalle aree aziendali operative; si parte, quindi, dal basso risalendo verso l'alto. Tale processo viene seguito anche nella formulazione della strategia in quanto è opportuno coinvolgere anche le aree operative, sì che la conoscenza più profonda si colloca spesso in quella che è la parte più bassa dell'organigramma aziendale. È, quindi, necessario spiegare dal principio la definizione della strategia, la quale rappresenta, come sopraccitato, la base del processo di budgeting.

Un'azienda si trova costantemente in una situazione di elevata incertezza e questo rende inevitabilmente complessa l'attività della formulazione della strategia, richiedendo di dedicare la propria attenzione a quegli aspetti che hanno un elevato

⁴ Bencini F., Ferragina F., Ferragina V., Mancaruso M., in Come si prepara il Budget, Gruppo 24 ore, Milano, pag. 43.

grado di variabilità e che potrebbero compromettere le sorti della strada intrapresa dal management. A seconda dei diversi scenari di applicazione, la strategia adottata dall'impresa può essere di corporate oppure anche di business⁵. Nel primo caso ci si riferisce alle modalità con cui l'azienda cerca di valorizzare le proprie risorse; la seconda, invece, fa riferimento a come essa intende competere in determinati mercati obiettivo. Una strategia certamente non esclude l'altra, esse infatti possono coesistere e convivere anche se progettate in momenti diversi. La strategia è influenzata di gran lunga dalla mission e dalla vision. In merito, Drury sostiene: "La vision programmatica chiarifica il credo e i principi di governo di un'organizzazione e gli obiettivi futuri. Differentemente, una mission è più orientata all'azione, essa include la descrizione in termini generali di ciò che un'organizzazione fa per raggiungere la sua vision, i suoi ampi obiettivi e le richieste dei consumatori. Sia la vision che la mission sono la proiezione visiva dei concetti su cui l'azienda si basa"⁶.

Per definire correttamente la strategia di business e gli obiettivi aziendali deve essere anticipatamente svolta un'analisi dell'ambiente interno ed esterno. Uno strumento utile a questo scopo è la *SWOT analysis*, acronimo di *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (punti di forza, punti di debolezza, opportunità e minacce). Tale strumento configura una matrice a quattro quadranti che permette di visualizzare in modo immediato l'azienda e il contesto in cui opera, evidenziandone gli aspetti sopraccitati. Tenendo conto delle opportunità e delle minacce

⁵ Simons R., in Sistemi di controllo e misure di performance, Milano, 2004, pag. 8.

⁶ Drury C., in Management accounting for business, 2016, pag. 232.

presenti e mettendole in relazione con i punti di forza e debolezza, è possibile elaborare strategie di successo per l'azienda⁷.

A seguito della definizione della strategia, come già anticipato, avviene la pianificazione degli obiettivi che il management mira a raggiungere. Gli obiettivi devono necessariamente essere coerenti con l'ambiente interno ed esterno per essere perseguibili: ognuno di essi deve essere formulato dal management che assume decisioni e azioni con riferimento alle strategie dei singoli centri di responsabilità. Come già detto, la proprietà in questo contesto non svolge un ruolo primario, tuttavia, vista la sua posizione, può attuare modifiche in vista di particolari corsi d'azione. Grazie a ciò si dovrebbe pervenire ad una più agevole cooperazione fra i membri dell'azienda, i quali devono dedicare molto tempo alla preparazione del programma. E' necessario, infatti, che i lavori preparatori comincino con largo anticipo affinché il budget sia pronto ed operativo già dal primo gennaio⁸.

1.4. LA STRUTTURA DEL BUDGET: DAI BUDGET OPERATIVI AI BUDGET DI SINTESI

Il budget è un documento che comprende diversi tipi di budget specifici elaborati nelle varie unità: i cosiddetti budget operativi. Essi sintetizzano i valori caratteristici di ogni unità operativa che inizialmente seguirà le indicazioni generali fornite dal management, poi, sulla base di ciò, agirà in piena libertà nella redazione del

⁷ Lambin J. J., in *Market-Driven management, marketing strategico e operativo*, McGraw-Hill, 2012, pag. 273.

⁸ Bencini F., Ferragina F., Ferragina V., Mancaruso M., in *Come si prepara il Budget*, Gruppo 24 ore, Milano, pag. 35.

proprio budget. I budget operativi variano a seconda delle dimensioni dell'impresa e dagli obiettivi da essa perseguiti. Generalmente, i più comuni sono:

- budget delle vendite
- budget dei costi commerciali
- budget della produzione
- budget degli investimenti

A questi si aggiungono il budget economico, il budget patrimoniale e il budget finanziario, che compongono il master budget aziendale.

Saranno ora approfonditi in via generale.

Il budget delle vendite rappresenta il punto di partenza della preparazione di tutti gli altri budget che andranno a formare il budget generale d'impresa. Questo perché, una volta che si è studiato il proprio mercato di sbocco, l'azienda è in grado di determinare quantità e profitti di vendita e, a partire da questi, definirà le quantità da produrre, la quantità di risorse da impiegare nella produzione e il fabbisogno di nuovi investimenti e finanziamenti. L'elaborazione del budget delle vendite si articola in una serie di attività: raccolta delle informazioni, elaborazione delle previsioni, fissazione degli obiettivi di vendita, discussione e approvazione del budget e l'elaborazione di sotto-budget, relativi all'area vendite, da assegnare a ciascun venditore.⁹

Il budget dei costi commerciali, invece, si sostanzia nella determinazione dei costi da sostenere per promuovere e distribuire i prodotti nel proprio mercato. I costi di promozione sono i costi legati alla comunicazione, quelli sostenuti per migliorare l'immagine aziendale e per trasmettere un determinato messaggio alla clientela. I costi legati alla distribuzione sono quelli sostenuti per remunerare l'attività svolta

⁹ Aloï F., Aloï A., in *Il budget e il controllo di gestione per le PMI*, Milano, 2012, pag. 53.

dagli intermediari commerciali che distribuiscono, per conto dell'impresa, i prodotti sul mercato. Per quanto riguarda la formazione di questo tipo di budget, gli obiettivi non sono il risultato di una collaborazione tra le unità aziendali. Al contrario, si tratta, spesso di obiettivi imposti dall'alto, in quanto rappresentano dei limiti di spesa.

Il budget della produzione è un documento che stabilisce i costi e le quantità di risorse da impiegare nella produzione. Nella sua elaborazione bisogna tenere conto del vincolo dato dal budget delle vendite che ne influenza le previsioni quantitative. Per programmare la quantità di produzione è essenziale determinare anche le politiche di scorta, ovvero quali rimanenze finali si programma di avere in magazzino. Detto questo, i volumi di produzione saranno calcolati a partire dal volume di vendita previsto incrementato delle rimanenze finali di prodotti finiti e poi decurtato delle esistenze iniziali. Implicitamente quindi, il budget della produzione permette di determinare il livello di scorte necessario all'impresa per far fronte alle oscillazioni della domanda ed il giusto livello di produzione che permetta di sfruttare nel modo più adeguato la capacità produttiva aziendale.

La predisposizione dei budget operativi segna il passaggio alla preparazione del budget degli investimenti nel quale sono riepilogati gli investimenti programmati per l'anno a venire divisi per natura o utilizzo¹⁰.

Il processo di budgeting si conclude con la predisposizione del budget economico che è un documento simile al conto economico del bilancio di esercizio il quale, anziché contenere dati consuntivi, comprende dati programmati per l'anno a venire. Il risultato netto programmato è definito considerando, oltre che le informazio-

¹⁰ Bernardi S. U., in *Il Controllo di Gestione e il Budget per la PMI*, Milano, 2010, pag. 136.

ni contenute nei budget operativi, anche di quelle relative alla gestione finanziaria e a quella straordinaria dell'azienda.

Il budget patrimoniale si basa sulla stessa metodologia di formulazione e riclassificazione dello stato patrimoniale, attraverso però dati programmati. Esso è costruito a partire dal confronto tra fonti e fabbisogni della situazione patrimoniale dell'impresa. Il budget patrimoniale scaturisce dalla sommatoria dei dati forniti dal budget finanziario e dei dati forniti dallo stato patrimoniale di inizio esercizio.

Il budget finanziario, al contrario, evidenzia i flussi finanziari che vengono generati all'interno dell'azienda e verifica se i programmi aziendali siano finanziariamente sostenibili per l'impresa. Tale budget è fondamentale per comprendere la solvibilità aziendale a fine periodo e consente di determinare in chiave programmatica la quantità di risorse finanziarie da dover acquisire per dare attuazione al programma d'azione che è stato definito all'interno degli altri budget precedentemente analizzati. Esso può essere articolato in: budget delle fonti e degli impieghi e budget di cassa o budget di tesoreria.

CAPITOLO II

L'APPLICAZIONE DEL BUDGET NELLE PMI

2.1. LE PICCOLE E MEDIE IMPRESE: CARATTERISTICHE

Si definiscono piccole e medie imprese quelle che per due esercizi consecutivi non abbiano superato specifici parametri quantitativi raccomandati dall'Unione Europea per individuare questo tipo di imprese. Ci si basa, in particolare, su tre criteri: numero addetti, fatturato, totale di bilancio; da questi è possibile classificare differenti categorie di imprese:

- micro-imprese: sono quelle che hanno un numero di addetti inferiore a 10 unità e un fatturato annuo oppure un totale di bilancio non superiore ai 2 milioni di euro;
- piccole-imprese: sono quelle che hanno meno di 50 occupati e un fatturato annuo oppure totale di bilancio annuo non superiore ai 10 milioni di euro;
- medie-imprese: sono quelle che hanno un numero di occupati inferiore alle 250 unità e un fatturato annuo non superiore ai 50 milioni di euro oppure un totale di bilancio annuo non superiore ai 43 milioni di euro¹¹.

L'abbreviazione PMI (o SMEs in inglese) è diffusa soprattutto nell'Unione Europea e nelle organizzazioni internazionali.

¹¹ Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea del 20 maggio 2003 serie L 124.

Le PMI svolgono da molti anni un ruolo trainante nella realtà industriale italiana, come d'altronde succede anche in Europa. Esse rappresentano, infatti, il 99% delle imprese presenti in Europa fornendo due terzi del lavoro nei settori privati e più della metà del totale del valore aggiunto creato dalle aziende dell'UE. In alcuni report della società di consulenza "Prometeia" è stato stimato che in Italia, nel 2017, si contavano circa 5,3 milioni di PMI che davano occupazione a oltre 15 milioni di persone e generavano un fatturato complessivo di 2.000 miliardi di euro. Le loro attività si concentrano nei settori dei servizi, dell'edilizia e dell'agricoltura (72% dei dipendenti delle PMI in Italia)¹².

Nell'attuale contesto storico il mercato sta attraversando un profondo cambiamento, soprattutto a causa della maggior concorrenza e stressante crisi economica. È in questo contesto di forte incertezza economica e sociale che le PMI si sono affermate con irruenza nel panorama economico nazionale¹³. Tale fatto è guidato da fenomeni come la globalizzazione che, anche attraverso la convergenza di settori inizialmente distinti (concorrenza intersettoriale), ha comportato l'incremento della competitività. Oltre a questo, l'avvento delle nuove tecnologie costringe gli attori del mercato ad essere costantemente vigili e pronti all'innovazione. Come anticipato, il ruolo svolto dalle PMI in questo sviluppo non è di spettatore passivo. Al contrario, esse mettono a punto nuove attività, pensano e agiscono localmente e globalmente, creano occupazione, cercano di innovare i prodotti, investono in formazione, si estendono nei mercati finanziari e sono disponibili a collaborazioni

¹² Prometeia, Il Sole 24 Ore, Pmi, quanto conta in Italia il 92% delle aziende attive sul territorio, 10 luglio 2019.

¹³ Raffa V., Il ruolo delle PMI in Italia nell'ultimo trentennio: tra nuova globalizzazione e crisi di stagnazione, Dipartimento Di Economia E Management, 2017, pag. 15.

interaziendali. Per essere pronte a questo risulta vitale acquisire le competenze necessarie per poter dire la propria all'interno del mercato.

2.2. PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA DELLE PMI

Dagli elementi caratterizzanti le piccole e medie imprese è possibile desumere l'esistenza di punti di forza che consentono loro di conseguire un vantaggio competitivo nel mercato, ma anche di punti di debolezza che rendono complessa la loro sopravvivenza, in virtù di condizioni economiche ed ambientali non ottimali per la loro struttura¹⁴.

Tra i punti di forza si colloca il concetto di flessibilità su cui è necessario soffermare l'attenzione. Per flessibilità si intende la capacità di rapido ed efficace adeguamento degli orientamenti strategici di fronte al cambiamento delle condizioni interne o esterne¹⁵. Tutto ciò è reso possibile dalla struttura poco formalizzata che caratterizza queste realtà aziendali, da un numero ristretto di dipendenti e dalla vicinanza al mercato di sbocco. Quest'ultima caratteristica è inevitabilmente un secondo punto di forza, sì che la conoscenza approfondita del settore operativo garantirà ovvi ritorni circa l'efficienza delle scelte strategiche. Questa vicinanza con l'ambiente locale facilita l'instaurazione di rapporti più stretti e duraturi e agevola le relazioni con la clientela, le cui esigenze sono comprese al meglio,

¹⁴ Cortesi A., Alberti F., Salvato C., in *Le piccole imprese. Strutture, gestione, percorsi evolutivi*, Carocci, Roma, 2004, pag. 31.

¹⁵ Fontana F., Caroli M., in *Economia e Gestione delle Imprese*, Milano, 2017, pag. 220.

permettendo di definire gli interventi volti a conquistare la fiducia del consumatore. Il personale delle PMI è difatti in grado di comunicare direttamente con il proprio cliente anticipando le nuove tendenze.

Altro carattere distintivo di cui possono godere le piccole imprese è la presenza di rapporti di parentela nell'azienda. Questo stretto coinvolgimento del personale si tramuta, spesso, in senso di appartenenza e maggior volontà di cooperazione. Per finire, nelle PMI operanti in mercati specializzati, il personale intraprende un continuo processo di apprendimento di nuove competenze. Lo sviluppo di conoscenze e del know-how produrrà risultati difficilmente raggiungibili dai concorrenti, proprio grazie ai legami stretti che si instaurano tra il personale. Come già anticipato, se da un lato l'elasticità e la vicinanza con il mercato di sbocco generano indubbi vantaggi su un piano prettamente legato all'ambiente esterno, dall'altro si riscontrano difficoltà che possono causare periodi di crisi o addirittura la conclusione dell'attività d'impresa.

Innanzitutto, moltissime piccole e medie imprese sono spesso sottocapitalizzate. Esse posseggono un patrimonio limitato e ciò complica il ricorso a fonti di finanziamento esterne dato che gli istituti finanziari sono poco inclini a concedere ingenti somme di denaro che poi rischiano di non poter essere restituite. Ciò implica un maggior ricorso all'auto-finanziamento.

Altro limite è dato dalle scarse competenze del personale, il quale è spesso poco qualificato. Questo anche a causa della sopraccitata debolezza nell'assumere specialisti costosi. La tendenza dell'imprenditore delle PMI a controllare e a prendere decisioni con riferimento alle principali aree funzionali spinge, spesso, il personale più qualificato a cercare occupazione in imprese più formalizzate.

Vi è poi la prevalenza di un orientamento tecnico-produttivo che limita l'interesse verso pratiche gestionali, di controllo e di revisione contabile. Ciò, statisticamen-

te, ha dimostrato minore sviluppo delle risorse umane, a causa di un manchevole sistema incentivante e di supporto delle stesse, e maggiore probabilità di insolvenza.¹⁶

L'accentramento dei processi decisionali sull'imprenditore è un altro punto di debolezza. Esso, infatti, conduce con molta frequenza a lasciare che i processi aziendali siano guidati dall'intuito e dall'esperienza dell'imprenditore stesso, i quali tendono a rimpiazzare gli strumenti di analisi, di pianificazione, di programmazione e controllo di cui le imprese minori non sono di solito dotate¹⁷. Non vi è quasi mai una efficace politica della tesoreria e un controllo della liquidità (ad esempio l'analisi del cash flow); inoltre la gestione delle giacenze avviene senza applicare una vera e propria contabilità di magazzino.

Quindi, apprese queste criticità, cosa dovrebbe fare un amministratore avveduto in una PMI? A causa del contesto iper-competitivo dove, come già sottolineato, le banche concedono credito solo se il rischio è contenuto, è necessario moderare il livello di rischio della PMI.

Il primo passo per diminuire il rischio è rispondere alle richieste di informativa delle banche in modo esauriente e con la documentazione e il linguaggio in cui gli istituti finanziari li richiedono, rivolgendosi anche a professionisti specializzati. L'azienda deve poi agire rapidamente effettuando simulazioni di scenari di rischio e "stress test", ovvero creare un sistema che preveda il più possibile le difficoltà e, anzi, le anticipi in un'ottica strategica. In caso di crisi, questo sistema deve essere in grado di riconoscerla e combatterla.

¹⁶ Gai C., "I segnali di allerta nelle pmi.", 12/06/2018, in: <https://www.prontoprofessionista.it/articoli/i-segnali-di-allerta-nelle-pmi-commercialisti-ragionieri-ed-esperti-contabili-commercialisti-dott-costantino-gai-prato-prato-toscana-7406.html?author=f>.

¹⁷ Cortesi A., Alberti F., Salvato C., in *Le piccole imprese. Strutture, gestione, percorsi evolutivi*, Roma, 2004, pag. 31.

La crisi di una PMI è sempre prima di tutto endogena. Più in generale, il sistema di controllo di gestione, anche in una PMI, è di vitale importanza. Non a caso già lo scorso anno il “Codice della crisi di impresa e dell’insolvenza” aveva posto l’accento proprio sulla necessità, anche per le PMI, di avvalersi di strumenti e strategie che consentano di anticipare la crisi, con una serie di “alert” che permettano all’imprenditore di assumere i necessari provvedimenti per evitarla in tempo utile. Oggi esistono sul mercato piattaforme innovative basate sull’utilizzo di intelligenza artificiale che consentono di avere sotto controllo i “numeri” dell’azienda aggiornati e riclassificati in qualunque momento. Poter disporre di un software avanzato integrato nell’intero processo e nella gestione finanziaria dell’azienda è di fondamentale importanza, sì che, per l’azienda, innovare significherebbe superare le situazioni di precarietà¹⁸. Occorre cioè una logica che permetta di affrontare l’evento avverso riaffermando una programmazione pluriennale, la quale può essere articolata nelle seguenti fasi:

- costruzione di un budget basato su ipotesi ragionevoli;
- costruzione di un piano pluriennale basato su analisi per scenari;
- individuazione degli indici da tenere sotto controllo.

L’imprenditore della PMI dovrà cercare sostanzialmente il “vestito giusto” da cucire addosso all’impresa per “entrare nel futuro”¹⁹.

¹⁸ Massini Rosati G., Il Sole 24Ore, Pmi, come evitare il fallimento con un piano di emergenza per la gestione della crisi aziendale, 15 Aprile 2020.

¹⁹ Gai C., “I segnali di allerta nelle pmi.”, 12/06/2018, in: <https://www.prontoprofessionista.it/articoli/i-segnali-di-allerta-nelle-pmi-commercialisti-ragionieri-ed-esperti-contabili-commercialisti-dott-costantino-gai-prato-prato-toscana-7406.html?author=f>.

2.3. IL BUDGET NELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE

L'esitazione ad applicare il budget è piuttosto frequente presso le PMI, in particolare in quelle individuali, nelle quali il titolare è spesso poco incline ad implementare meccanismi o soluzioni che siano estranei alle proprie abitudini. All'origine dell'implementazione del budget nelle PMI, la principale funzione ascrivibile allo strumento consisteva nella creazione di un percorso di apprendimento all'interno della struttura aziendale tramite l'instaurazione di interrelazioni tra le differenti aree, necessarie per mettere a punto efficaci politiche di gestione. Tali relazioni, infatti, connettono i singoli responsabili, facendo comprendere e quantificare le relazioni esistenti tra la propria area di responsabilità e le altre aree componenti la struttura organizzativa aziendale.

L'avvio del progetto di budget può essere guidato da due distinti approcci: un approccio "morbido" o un approccio "coraggioso"²⁰. Nel primo caso si pongono alla base della programmazione i temi che più interessano l'imprenditore e che si conosce più a fondo. Si inizia, cioè, dalla pianificazione della quantità che l'azienda mira a vendere nel corso dell'anno cui il budget fa riferimento. Nell'approccio "coraggioso", invece, ci si allontana dalla concezione di partenza "soft", proprio perché si punta in alto, iniziando con un budget generale economico, meglio se di tipo flessibile. Utile a questo fine sono i dati riportati nei bilanci nell'ultimo esercizio e nella contabilità. Viene adottata, in pratica, una previsione dei dati futuri sulla base dei risultati raggiunti negli anni precedenti. Con l'esperienza di gestione maturata nel passato si innesca un ragionamento logico su come potrebbe esse-

²⁰ Bernardi S. U., in *Il Controllo di Gestione e il Budget per la PMI*, Milano, 2010, pag. 135.

re condotta la gestione e con quali miglioramenti, a seconda della tendenza evolutiva che risiede nell'inconscio e nel conscio dei responsabili aziendali.

2.4. LA DETERMINAZIONE DEGLI OBIETTIVI

Il budget, come già esplicitato, propone una quantificazione degli obiettivi aziendali. Questi obiettivi dovrebbero essere definiti dai responsabili di ogni singola area funzionale, tuttavia la struttura organizzativa della PMI comporta che gran parte delle decisioni importanti passi attraverso l'imprenditore il quale, come detto in precedenza, ha un ruolo gestionale primario in queste realtà. A questo aspetto si aggiunge anche l'assenza di esperienza che caratterizza molti dei responsabili coinvolti nel processo di budgeting.

Quanto detto conduce al rischio di sottostimare gli obiettivi definendo traguardi facili da raggiungere. Questo "errore" è riscontrabile soprattutto nelle fasi iniziali di introduzione del budget in azienda e, soprattutto, in quei contesti nei quali al raggiungimento degli obiettivi corrisponde un sistema di valutazione del personale. In questi casi, infatti, le risorse umane potrebbero agire con l'obiettivo di ottenere gli eventuali benefici economici associati piuttosto che impegnarsi per il perseguimento di obiettivi più sfidanti e maggiormente coerenti con la strategia aziendale. In generale, il budget può essere sviluppato sulla base di una stima dei rendimenti di tipo: prudentiale, realistica, ottimistica²¹. La stima prudentiale è

²¹ Camagni A., Coda R., Sclavi R., Il dottore commercialista e la pianificazione e il controllo nelle PMI. Commissione Finanza e Controllo di Gestione 2005/2007, n. 20, pagg. 25-26.

praticata nella programmazione finanziaria della gestione aziendale: se l'impresa si predispone ad affrontare scenari negativi, con bassi tassi di crescita del fatturato uniti ad un incremento dei costi, sarà in grado di gestire con margini di manovra una evoluzione normale della gestione.

Le scelte di tipo ottimistico, invece, motivano i soggetti coinvolti, in quanto fissano dei traguardi, comunque non irraggiungibili, che possono essere delle vere e proprie sfide.

La scelta di valori realistici è, infine, la più indicata per la predisposizione di un programma di azione in un'impresa alle prime armi, senza trascurare il miglioramento verso traguardi competitivi ragionevolmente ambiziosi.

Successivamente, grazie ad una maggiore dimestichezza, può essere adottata la definizione di obiettivi multipli: ottimistici con funzione incentivante ed altri realistici.

Sempre nella definizione degli obiettivi, l'azienda si trova di fronte a due tipi di approccio: incrementale o a base zero. L'approccio incrementale è di più facile applicazione ed è, infatti, più diffuso tra le PMI. Si parte dal consuntivo dell'anno precedente e si valuta, voce per voce, se ci sono aumenti o diminuzioni nei costi o dei livelli delle attività. Questo approccio rischia di privare i manager di una visione critica del business o della propria divisione, sì che permangono inefficienze e sprechi proprio perché si assumono come "buoni e performanti" i valori dell'anno precedente.

L'approccio a base zero richiede, invece, più tempo e capacità di analisi in quanto presuppone che, nella definizione degli obiettivi, non si tenga conto dei livelli di attività o di spesa dell'anno precedente. Ha il vantaggio di rimettere tutto in discussione, tuttavia è difficilmente utilizzabile nelle PMI nelle quali è obiettiva-

mente difficile programmare la gestione senza tenere in considerazione i risultati conseguiti nel corso degli anni precedenti²².

2.5. L'INTRODUZIONE DEL BUDGET IN UNA PMI

La formulazione del budget nelle PMI richiede l'utilizzo degli stessi strumenti ai quali ricorrono le imprese di grandi dimensioni. Tuttavia, esistono delle ovvie peculiarità. La prima specificità è data dalla verticalità della struttura organizzativa, essendo il titolare direttamente coinvolto nella pressoché totalità dei processi decisionali aziendali. L'altra peculiarità è la minore complessità degli strumenti previsionali impiegati dall'impresa, date le minori competenze possedute e la minore dinamicità dell'ambiente competitivo. Il processo di redazione del budget deve coinvolgere tutta la struttura aziendale, le figure principali saranno: responsabili operativi, imprenditore, responsabile amministrativo e controller. Imprenditore e responsabili operativi devono capire come operare per raggiungere gli obiettivi nel momento in cui vengono definiti i piani di azione per il loro conseguimento. La formulazione, che spetta al titolare/imprenditore, riguarda la sfera complessiva della strategia aziendale, mentre gli obiettivi a livello di singola unità operativa dovrebbero competere ai vari responsabili. Il responsabile amministrativo e controller garantiscono, invece, il supporto tecnico alla coordinazione del processo di programmazione, senza avere l'effettiva responsabilità della redazione del budget. Il controller, figura di spicco del budgeting, è il responsabile del controllo di ge-

²² Velo G., "Zero based o Incremental budgeting?", 14/05/2019, in: <https://mobrating.it/blog/zero-based-o-incremental-budgeting> .

stione ed ha l'obbligo di verificare le correlazioni tra gli output e gli input delle funzioni aziendali, fornisce le competenze tecniche necessarie per garantire il corretto funzionamento del sistema di budgeting e si occupa dell'assemblaggio dei dati. Controller che, di solito in una PMI, non viene coinvolto a tempo pieno, ma alterna momenti di maggiore impiego (redazione del budget e analisi scostamenti) a momenti nei quali viene impiegato per attività diverse, spesso di matrice più "amministrativa". Ecco perché nella realtà delle PMI la figura del controller-consultante sta acquisendo un ruolo di sempre maggiore importanza quale soggetto esterno che fornisce un supporto sporadico²³.

Punto chiave dell'introduzione del budget in una PMI consiste nel procedere per step successivi, al fine di creare una cultura aziendale improntata alla programmazione dell'attività. È importante che la direzione non bruci le tappe introducendo tutto e da subito: un approccio graduale si rivela più agevole per chi si appresta per la prima volta ad utilizzare tale strumento di programmazione. Il percorso seguito dalle PMI in molti casi vede la predisposizione del solo budget economico come primo passo. Negli anni successivi, quando il processo di programmazione risulta ormai assimilato, si inizia ad introdurre i diversi budget operativi, il budget finanziario e successivamente anche il budget patrimoniale²⁴.

Nelle prime fasi, data la scarsa dimestichezza delle PMI con gli strumenti, le difficoltà che si incontrano nella quantificazione degli obiettivi possono essere consistenti. Per porre rimedio è consigliabile predisporre le prime analisi degli sco-

²³ Bernardi S. U., in *Il Controllo di Gestione e il Budget per la PMI*, Milano, 2010, pag. 143.

²⁴ Aloï F., Aloï A., in *Il budget e il controllo di gestione per le PMI*, Milano, 2012, pag. 189.

stamenti tra i risultati effettivi ed obiettivi di budget e una mensilizzazione dei dati del budget.

È importante in questi momenti introduttivi il coinvolgimento dell'imprenditore; la sua convinzione sulla validità del budget costituisce un'importante spinta per l'introduzione di questo sistema di controllo. Oltre all'imprenditore è opportuno che anche la struttura aziendale sia coinvolta e percepisca gli obiettivi come "propri". La diffusione della convinzione che il budget "serva" è fondamentale per favorire il coinvolgimento dell'intera struttura: esso deve essere visto non come un mero strumento di controllo, ma come un processo di programmazione che supporta i responsabili nel loro lavoro e che constata la corretta esecuzione delle prestazioni da parte dei diversi addetti attraverso meccanismi di feedback. Nella fase iniziale del processo di budget un adeguato supporto informatico faciliterà sicuramente il lavoro: per una PMI sarà sufficiente una dotazione informatica di base che faciliti i calcoli. Quando il processo viene consolidato a livello organizzativo è possibile valutare il software adatto alle esigenze specifiche dell'impresa. L'introduzione di un software in maniera precoce potrebbe comportare delle difficoltà circa la conformità della sostanza del processo di programmazione con le funzioni del software.

Per quanto riguarda l'orizzonte temporale del budget, non vi è una regola che stabilisca un lasso di tempo che tale strumento gestionale deve coprire. Esso deve essere calibrato in modo da facilitare la guida dell'azienda, senza essere condizionato da aspetti di tipo contabile, civilistico e fiscale. L'estensione temporale deve, quindi, essere coerente con la logica di pianificazione. Ad esempio, un'azienda operante nel settore della moda imposterà la sua offerta e, quindi, la propria produzione in base a "stagioni" o "collezioni". Anche il budget dovrà risentire di questo particolare orizzonte temporale. Tuttavia, l'approccio temporale della pia-

nificazione più comune nelle aziende è di dodici mesi. Programmi su orizzonti temporali più ridotti possono aver significato in contesti a forte dinamicità settoriale o aziendale; programmi a lungo termine, invece, finiscono con il presentare una rigidità o un'aleatorietà eccessive²⁵.

Considerando la minore complessità della struttura organizzativa delle PMI, e quindi le semplificazioni del processo di budgeting a cui poter ricorrere, l'orientamento del budget tradizionale su base annuale è più appropriato per questo tipo di impresa rispetto al cosiddetto budget scorrevole, il quale pianifica, al trascorrere di ogni mese, il dodicesimo mese successivo e così via. Un orizzonte temporale di programmazione fisso richiede, invece, più tempo per le attività di pianificazione. Inevitabilmente questa discontinuità del processo richiederà ingenti sforzi in alcuni momenti dell'anno e sottrarrà risorse all'attività operativa dell'azienda.

2.6. LE FASI DI ELABORAZIONE DEL BUDGET NELLA PMI

L'elaborazione del budget, con particolare riferimento al contesto delle PMI, può essere articolata in otto fasi:

- 1) Analisi della situazione aziendale.

²⁵ Camagni A., Coda R., Sclavi R., Il dottore commercialista e la pianificazione e il controllo nelle PMI. Commissione Finanza e Controllo di Gestione 2005/2007, n. 20, pag. 33.

In questa fase si eseguono delle verifiche preliminari, quali la redazione di un pre-consuntivo dell'esercizio in corso e la valutazione della posizione dell'impresa rispetto all'ambiente competitivo.

2) Previsione dell'evoluzione del mercato e dell'ambiente.

Il budget incorpora anche valutazioni circa la prevedibile evoluzione del mercato. Queste valutazioni non possono e non debbono essere corrette in senso assoluto, dal momento che, in una PMI, non sono presenti risorse e competenze per una puntuale analisi statistica. È, quindi, sufficiente che le stime siano sostanzialmente corrette.

3) Definizione della strategia aziendale.

Consiste in una definizione di tipo qualitativo della direzione di sviluppo dell'azienda: in questa fase, la strategia aziendale viene formalizzata e comunicata.

4) Quantificazione degli obiettivi.

Vengono quantificati, a partire dalla strategia definita, dei traguardi da raggiungere, i quali sono elaborati a livello di intera azienda e, successivamente, a livello di direzione di funzione, ciascuna orientata a supportare l'attuazione della strategia competitiva dell'impresa²⁶.

5) Elaborazione dei programmi di azione e quantificazione degli obiettivi dei singoli centri di responsabilità.

Tutti gli attori del processo di budgeting devono predisporre i propri programmi di azione per raggiungere gli obiettivi complessivi dell'impresa.

6) Verifica della raggiungibilità degli obiettivi, attraverso il consolidamento del budget.

²⁶ Fontana F., Caroli M., in *Economia e Gestione delle Imprese*, Milano, 2017, pag. 243.

Una volta formalizzati tutti gli obiettivi, il controller e la funzione amministrativa si occupano dell'assemblaggio dei dati redigendo un conto economico obiettivo. Questa fase dovrà evidenziare incongruenze o errori nei processi di programmazione.

7) Revisione.

Se nella fase precedente dovessero emergere anomalie, i dati vengono revisionati al fine di eliminare le medesime incongruenze interne.

8) Approvazione del programma completo di budget e la sua diffusione alle unità organizzative²⁷.

Una volta che il budget è stato concluso è opportuno un atto formale di approvazione da parte dell'imprenditore o della proprietà.

²⁷ Camagni A., Coda R., Sclavi R., Il dottore commercialista e la pianificazione e il controllo nelle PMI. Commissione Finanza e Controllo di Gestione 2005/2007, n. 20, pagg. 36-37.

CONCLUSIONI

Con questo elaborato è stato analizzato il sistema di controllo di gestione, focalizzando l'attenzione, in particolare, sullo strumento del budget che, negli ultimi anni, ha influenzato l'attività operativa delle imprese di tutto il mondo. Trattandosi di uno strumento di programmazione saldamente implementato nelle grandi imprese, si è cercato di capire come potesse essere sfruttato in realtà differenti, come le PMI.

Le piccole e medie imprese, infatti, pur disponendo di risorse limitate, sono state negli anni abili ad adattare particolari strumenti di programmazione e di controllo alle proprie caratteristiche. Le PMI rappresentano, in particolare nel nostro paese, il motore della crescita economica. Il loro sviluppo è stato reso possibile negli anni, nonostante la concorrenza agguerrita delle imprese più grandi e la crescente complessità e dinamicità del mercato, dalla loro capacità di comprendere che per risolvere determinati problemi e rimanere competitive nel mercato non bastavano più solamente le intuizioni dell'imprenditore, ma erano necessari idonei strumenti che studiassero differenti scenari del contesto futuro.

Spesso, per sviluppare la consapevolezza strategica, le PMI si servono del lavoro di attori esterni, per esempio di consulenti, oppure dell'appoggio di enti locali, i quali potrebbero garantire politiche di sostegno. La presenza di un accurato sistema informativo, un efficace ed efficiente sistema organizzativo che integri le varie competenze e di un proficuo sistema di controllo, rende vincente l'implementazione di un apparato di pianificazione e controllo. Questa strada che una PMI può

intraprendere la orienterà nell'evoluzione della gestione verso forme più valide e sostenibili nel tempo e verso una maggiore competitività.

L'elaborato, però, ha posto in evidenza come l'implementazione di strumenti di programmazione, come il budget, nelle PMI sia spesso particolarmente complessa per via di alcune criticità insite nella struttura e nell'organizzazione di tali realtà. Il loro superamento, però, è possibile e, per certi aspetti, necessario al fine di garantire processi di programmazione efficaci che consentano alle PMI di affrontare la dinamicità del contesto competitivo nella maniera più efficace possibile.

BIBLIOGRAFIA

- Aloï F., Aloï A., in *Il budget e il controllo di gestione per le PMI*, Milano, 2012.
- Bencini F., Ferragina F., Ferragina V., Mancaruso M., in *Come si prepara il Budget*, Gruppo 24 ore, Milano.
- Bernardi S. U., in *Il Controllo di Gestione e il Budget per la PMI*, Milano, 2010.
- Camagni A., Coda R., Sclavi R., *Il dottore commercialista e la pianificazione e il controllo nelle PMI. Commissione Finanza e Controllo di Gestione 2005/2007*, n. 20.
- Cortesi A., Alberti F., Salvato C., in *Le piccole imprese. Strutture, gestione, percorsi evolutivi*, Carocci, Roma, 2004.
- Drury C., in *Management accounting for business*, 2016.
- Fontana F., Caroli M., in *Economia e Gestione delle Imprese*, Milano, 2017.
- Lambin J. J., in *Market-Driven management, marketing strategico e operativo*, McGraw-Hill, 2012.
- Massini Rosati G., *Il Sole 24Ore, Pmi, come evitare il fallimento con un piano di emergenza per la gestione della crisi aziendale*, 15 Aprile 2020.
- Prometeia, *Il Sole 24 Ore, Pmi, quanto conta in Italia il 92% delle aziende attive sul territorio*, 10 luglio 2019.
- Raffa V., *Il ruolo delle PMI in Italia nell'ultimo trentennio: tra nuova globalizzazione e crisi di stagnazione*, Dipartimento Di Economia E Management, 2017.
- Simons R., in *Sistemi di controllo e misure di performance*, Milano, Egea, 2004.