



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

**IL BUDGET IN UNA SITUAZIONE AMBIENTALE  
INCERTA: VERSO UN NUOVO UTILIZZO**

**BUDGET IN AN UNCERTAIN ENVIRONMENTAL  
SITUATION: TOWARDS A NEW USE**

Relatore:  
Prof.ssa Maria Serena Chiucchi

Rapporto Finale di:  
Giada Pizzicotti  
1083159

Anno Accademico 2019/2020

## INDICE

INTRODUZIONE.....	2
IL BUDGET: FUNZIONI E PECULIARITA' .....	4
1.1 LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA E LA PROGRAMMAZIONE .....	4
1.2 FUNZIONI E CARATTERISTICHE DEL BUDGET .....	6
1.3 IL PROCESSO DI BUDGETING E L'ARTICOLAZIONE IN CENTRI DI RESPONSABILITA' .....	9
1.3.1 Budget operativi .....	13
1.3.2 Budget degli investimenti.....	15
1.3.3 Budget di sintesi .....	16
IL BUDGET IN SITUAZIONI AMBIENTALI INCERTE .....	19
2.1 PROBLEMATICHE DEL BUDGET TRADIZIONALE: LIMITI E ASPETTI CRITICI .....	19
2.2 IL BUDGET FLESSIBILE.....	21
2.2.1 Revised Budget.....	23
2.2.2 Rolling Budget.....	24
2.3 LESS-ORGANISATION: BEYOND BUDGETING E BETTER BUDGETING .....	28
2.4 VERSO UNA NUOVA VISIONE DEL BUDGET: PIÙ UN METODO CHE UNO STRUMENTO.....	33
CONCLUSIONI.....	36
BIBLIOGRAFIA .....	37
RINGRAZIAMENTI.....	38

## INTRODUZIONE

Alla base di questo elaborato vi è l'analisi dello strumento del budget, della sua redazione all'interno dell'impresa e del ruolo centrale nell'intera gestione aziendale. Il budget funge da raccordo tra pianificazione strategica e programmazione. Come definito da due studiosi statunitensi, G. Welsh e R.N. Anthony, esso è: «un programma di azione che è espresso in termini quantitativi, usualmente monetari, e che copre un arco di tempo temporale predefinito, solitamente un anno»<sup>1</sup>. Lo scopo di questo strumento è quello di definire obiettivi di breve periodo in linea con quelli di lungo periodo, andando così a stabilire un insieme di programmi d'azione da seguire e motivando così il personale.

Il budget è molto utilizzato all'interno delle imprese in quanto è in grado di supportare la programmazione futura di dati economico-finanziari, basandosi sulla situazione attuale in cui si trova l'azienda. Un'altra caratteristica importante del budget è proprio quella di garantire alla gestione di controllare in che situazione si trova l'azienda rispetto a dove avrebbe dovuto essere, in base a ciò che era stato indicato inizialmente nel budget.

Le motivazioni che mi hanno spinto a scegliere come oggetto della mia tesi di laurea questo argomento sono legate all'interesse suscitato dallo studio della materia di

---

<sup>1</sup> Anthony R.N., Welsh, *Foundamentals of Management Accounting*, Illinois, Irwin Home-wood, 1974, p. 322.

“programmazione e controllo”, svolta nel mio percorso di studi. In particolare, l’argomento del budget mi ha incuriosito per il suo ruolo centrale e determinante che ha all’interno della gestione aziendale e per la sua applicabilità in tutti gli ambiti della struttura d’impresa.

L’obiettivo di questo elaborato è quello di mettere in risalto il budget e in particolare come esso deve modificarsi e adattarsi in una condizione ambientale turbolenta e incerta. Mira inoltre ad analizzare i limiti che il budget può riscontrare in questa situazione e come poterli risolvere.

Per poter svolgere questo lavoro mi sono fornita di diverse fonti bibliografiche e di riviste che trattano l’incertezza ambientale in particolare. In una di queste riviste ho potuto analizzare anche uno studio statistico svolto dalla SDA Bocconi.

Il lavoro svolto è presentato e suddiviso in due capitoli. Il primo tratta il budget in generale nelle sue funzioni, caratteristiche e nella sua costruzione, mentre il secondo si focalizza sul ruolo del budget in una condizione ambientale incerta. L’elaborato si conclude con una riflessione sul mutamento del ruolo che esso ha e come le aziende dovrebbero interpretarlo per poter superare i limiti legati al budget tradizionale.

## Capitolo 1

### **IL BUDGET: FUNZIONI E PECULIARITA'**

#### **1.1 LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA E LA PROGRAMMAZIONE**

Il budget gioca un ruolo fondamentale all'interno della pianificazione strategica aziendale. La pianificazione strategica consiste nel porre degli obiettivi di lungo periodo idonei con la mission aziendale andando a definire anche le politiche aziendali e le soluzioni per il raggiungimento di questi ultimi.

Strettamente collegata alla pianificazione strategica è l'attività di programmazione, ovvero la determinazione di scelte di gestione operativa che riguardano il breve periodo andando a fissare obiettivi specifici, più dettagliati, riferibili alle singole aree aziendali coerenti con quelli stabiliti nella mission. Questi due momenti possono perciò distinguersi tra momento operativo e momento strategico che devono sempre coesistere per poter essere efficaci.

Il budget, come definito da due studiosi statunitensi, G. Welsh e R.N. Anthony, è: «un programma di azione che è espresso in termini quantitativi, usualmente monetari, e che copre un arco di tempo temporale predefinito, solitamente un

anno»<sup>2</sup>. Da questa affermazione è evidente che il budget ha un ruolo molto importante, infatti esso non si limita a definire una semplice previsione futura ma utilizza i dati ottenuti con la previsione e li elabora per stabilire precisi programmi d'azione tenendo sempre conto dell'ambiente esterno e interno. L'obiettivo del budget e della programmazione in sé è proprio quello di svolgere delle rettifiche ai piani di azione stabiliti in base alla situazione ambientale in cui si trova l'azienda. Non è corretto definire il budget come una previsione futura. La differenza sostanziale tra previsione e programmazione sta proprio nel fatto che il primo prevede un comportamento passivo, accettando senza intervenire negli eventuali cambiamenti futuri, mentre il secondo prevede un comportamento attivo in quanto è prevista la possibilità di intervenire per riformulare gli obiettivi di breve periodo in base alle variazioni delle condizioni ambientali. La programmazione perciò permette di intervenire in itinere nella attività aziendale per verificare se si sta procedendo nella giusta direzione. Inoltre, il budget si pone di stabilire una proiezione futura di dati economico-finanziari basandosi sulla situazione attuale. In conclusione, la previsione risulta strumentale alla definizione del budget.

---

<sup>2</sup> Anthony R.N., Welsch, *Foundamentals of Management Accounting*, Illinois, Irwin Home-wood, 1974, p. 322.

## **1.2 FUNZIONI E CARATTERISTICHE DEL BUDGET**

Redigere un budget significa definire un documento che rappresenta uno strumento di guida per avere chiara la situazione in cui si trova l'azienda rispetto a dove avrebbe dovuto essere. Essendo un documento che influisce in modo rilevante nell'organizzazione aziendale è importante evidenziare alcune sue caratteristiche:

- articolazione in sub-sistemi: il budget è articolato in centri di responsabilità, cioè centri che hanno gli stessi programmi d'azione e valori reddituali in riferimento a una determinata unità organizzativa. Ad esso è preposto un responsabile sul quale ricade la responsabilità del conseguimento delle attività, cioè dell'impiego delle risorse e del raggiungimento degli obiettivi prestabiliti. Ogni centro di responsabilità ha il proprio budget con obiettivi ben precisi e più specifici, se così non fosse i manager dei vari centri perderebbero la motivazione al raggiungimento dei target e di conseguenza tutto il sistema di budget perderebbe di efficacia diventando troppo generico;
- articolazione in intervalli di tempo infrannuali: questa caratteristica rende il budget uno strumento assai efficiente in quanto è possibile redigere, all'interno dell'arco temporale di un anno, diversi budget con durata minore come trimestrali o semestrali. Così facendo questo tipo di strumento rende le decisioni più adeguate e in continua evoluzione con l'evolversi dell'ambiente esterno e interno e delle esigenze dell'impresa. Inoltre, con

questa caratteristica il budget svolge l'attività di feedforward cioè di controllo in itinere, con cui vengono poste in atto azioni correttive durante l'attività;

- flessibilità: considerare il budget come uno strumento rigido è molto limitativo, in quanto per essere utile all'attività di gestione deve garantire la sua flessibilità e adattabilità in base alle nuove situazioni aziendali. Questa caratteristica è fondamentale in situazioni ambientali incerte e turbolente nelle quali spesso un'impresa si può trovare. La sua flessibilità inciderà molto sull'andamento aziendale;
- traduzione in termini economico-finanziari: tutte le scelte adottate e prese in considerazione nei vari budget vengono tradotte in termini di costi e di ricavi e in termini di flussi finanziari.

Invece, le funzioni attribuibili al budget sono molteplici e possiamo così riassumerle:

- guida all'azione dei manager: tale funzione riguarda l'influenza che esso genera nelle decisioni prese dai manager, svolgendo quindi da guida per quest'ultimi in modo da non perdere mai di vista gli obiettivi stabiliti nella pianificazione strategica;
- valutazione delle prestazioni manageriali: il budget funge da guida per i manager ma è anche un mezzo per poterli valutare. Il budget infatti fornisce i risultati conseguiti e raggiunti dal centro di responsabilità descrivendo così



l'intera performance. In base ai risultati conseguiti i vari responsabili possono acquisire premi o punizioni. In questo modo il budget responsabilizza i manager motivandoli a fare sempre meglio;

- indirizzo e coordinamento dei comportamenti: un'altra funzione importante del budget è proprio quella di saper coordinare *ex ante* le azioni dei manager delle varie aree<sup>3</sup>. Tutti i manager dell'azienda devono essere a conoscenza degli obiettivi degli altri centri, stabiliti in fase di programmazione e coordinati fra loro, ed infine devono anche sottoporre le decisioni prese a verifiche di fattibilità interna e di distribuzione delle risorse. In questo modo il budget e le verifiche permettono di coordinare nel miglior modo possibile e di non riscontrare problemi nella fase di applicazione;
- motivazione del personale: consiste nel coinvolgimento del personale nella condivisione degli obiettivi da raggiungere e dell'atmosfera in cui si trovano, andandolo a spronare anche emotivamente. La partecipazione del personale durante il processo di formazione del budget, lo rende più attivo e coinvolto fornendo un loro contributo;
- apprendimento organizzativo: il budget impone ai manager di riflettere sul futuro sia di breve che di lungo periodo e di impostare la gestione su tali

---

<sup>3</sup> Merchant K.A., Riccaboni A.,(2001) *il controllo di gestione*, McGraw-Hill, Milano, p.150

riflessioni<sup>4</sup>. Proprio per questo motivo che il budget ha un ruolo sostanziale nello stimolare i manager all'apprendimento. Soprattutto invoglia i responsabili nel considerare un range molto ampio di possibilità di sviluppo del futuro e porre diverse soluzioni. Nel redigere il budget perciò il manager è costretto a pensare in modo schematico e a collegare le proprie decisioni alle dirette conseguenze e a utilizzare il linguaggio dei costi e dei ricavi attraverso i numeri;

- diffusione della cultura aziendale: attraverso il budget si comunica i valori aziendali e per questo stimola la condivisione di mete e aumenta il senso di appartenenza all'organizzazione andando anche a incentivare il gioco di squadra allentando le tensioni e favorendo lo scambio di informazioni trasversali e informali.<sup>5</sup>

### **1.3 IL PROCESSO DI BUDGETING E L'ARTICOLAZIONE IN CENTRI DI RESPONSABILITA'**

Il processo di elaborazione del budget può essere valutato e analizzato osservandone tre dimensioni: la dimensione contabile, gestionale e tecnica. La prima precisa le fasi del processo con le quali si elabora il budget economico,

---

<sup>4</sup> Marchi L., Marasca S., Chiucchi M.S., “*controllo di gestione*” G. Giappichelli Editore, Torino,p.256

<sup>5</sup> Barbato B., *programmazione e controllo in un'ottica strategica*, UTET, Torino, p.329

finanziario e del budget della situazione patrimoniale. La seconda dimensione, precedente a quella contabile, riguarda le diverse fasi che portano alla definizione del budget finale e perciò dei programmi d'azione. L'ultima dimensione riguarda invece le modalità di calcolo e di assemblaggio dei dati che costituiscono il budget, cioè come tecnicamente vengono sviluppati.

La dimensione gestionale più in specifico può essere articolata nelle seguenti fasi<sup>6</sup>:

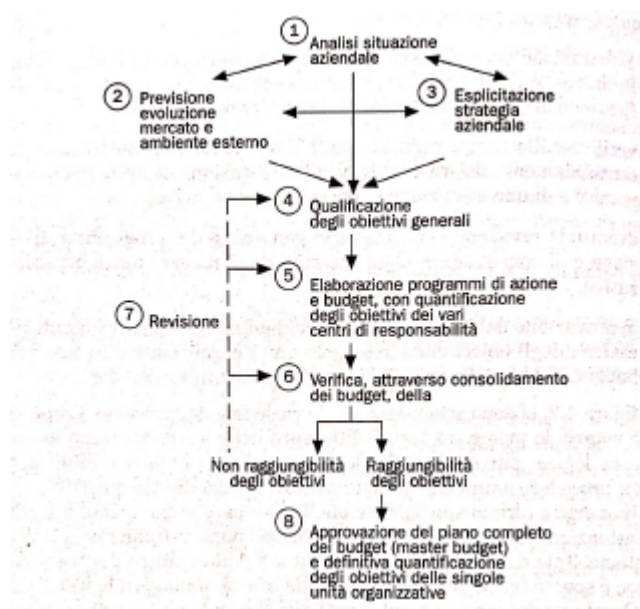
- analisi della situazione aziendale di partenza: la direzione generale stabilisce gli obiettivi globali come ad esempio in quali mercati operare o che tipo di livello di indebitamento avere;
- elaborazione di massima del budget andando a considerare le previsioni sull'evoluzione di mercato e sull'ambiente esterno;
- sviluppo dei vari programmi d'azione e dei budget in riferimento alle singole unità organizzative andando a definire gli obiettivi specifici;
- verifica della raggiungibilità degli obiettivi generali in base ai singoli budget preposti dalle unità e con una definizione del budget economico e patrimoniale preventivo;

---

<sup>6</sup> Bubbio A. (1995), *“Il budget: principi e soluzioni tecnico-strutturali per tipi di impresa; modelli e casi per affrontare la complessità gestionale”* Il Sole 24 ore libri, Milano, seconda edizione.

- revisione eventuale delle singole componenti del budget a seguito di una negoziazione tra alta direzione e manager per trovare un accordo sui programmi;
- approvazione finale del budget completo e articolato nei singoli budget delle varie unità, e se possibile espressi in termini economico-finanziari.

Figura 1.1 Il processo di budgeting



Bubbio A. (1995), “Il budget: principi e soluzioni tecnico-strutturali per tipi di impresa; modelli e casi per affrontare la complessità gestionale” Il Sole 24 ore libri, Milano, seconda edizione, p.70

Strutturalmente il budget è suddiviso per centri di responsabilità, andando a individuare le unità organizzative coinvolte nell’elaborazione e nell’utilizzo. Ogni centro di responsabilità è costituito da un responsabile al quale viene attribuita la

accortezza del raggiungimento degli obiettivi prestabiliti. Le unità, inoltre sono caratterizzate da: omogeneità di fattori impiegati, competenze richieste e operazioni svolte.

I centri di responsabilità si suddividono in:

- centri di costo: il responsabile di questa unità è affidato il compito di impiegare in maniera efficiente le risorse. Inoltre, si caratterizza per la definizione del rapporto tra risorse impiegate e risultati ottenuti;
- centri di spesa: il budget in questo centro ha come obiettivo quello di determinare un numero di risorse da poter utilizzare nel miglior modo possibile per offrire i servizi coerenti con le richieste aziendali;
- centri di ricavo: il responsabile del centro deve riuscire a massimizzare il fatturato, in base a servizi erogati internamente o con la vendita di prodotti direttamente a terzi;
- centri di profitto: in questo caso invece i responsabili devono massimizzare il calcolo differenziale considerando costi e ricavi soltanto del proprio centro;
- centri di investimento: rappresentano il livello più importante fra i centri di responsabilità in quanto le decisioni prese in questo centro andranno a influenzare costi, ricavi e aliquote di capitale investito. L'obiettivo di questo centro è di massimizzare la redditività, cioè il ROI.

### 1.3.1 Budget operativi

Sono le componenti principali del master budget che si concentrano sui piani d'azione stabiliti dalle singole unità organizzative.<sup>7</sup> Si possono suddividere in:

- Budget commerciale
  - *budget delle vendite e dei ricavi*: rappresenta il momento iniziale dell'elaborazione del budget e costituisce l'input di tutto il processo di budgeting. Esso definisce le quantità di prodotti da allocare sul mercato e quale fatturato raggiungere;
  - *budget dei costi commerciali*: ha come obiettivo quello di stabilire i costi da sostenere necessari alla commercializzazione dei prodotti. Questi costi sono per promozioni e pubblicità, distribuzioni e strategie di vendita.
- Budget della produzione
  - *budget dei volumi della produzione*: in riferimento alle vendite degli anni precedenti, definisce i programmi di produzione per l'anno di budget per semilavorati e prodotti finiti;
  - *budget dei costi di produzione*: riguarda tutte le risorse da impiegare per la produzione stabilita dal budget precedente, più precisamente si differenziano tra costi standard e costi vincolati. I primi riguardano i

---

<sup>7</sup> Horngren C.T, Sundem G.L., Stratton W.O., Burgstahler D., Schatzberg J., "Programmazione e Controllo", Pearson Italia, Milano, 2011, p.218

costi generati da operazioni in condizioni normali (manodopera diretta e materiali diretti), mentre i secondi dipendono da scelte pregresse (costi industriali generali);

- *budget degli approvvigionamenti*: si riferisce alle quantità di materie prime o semilavorati da acquistare per realizzare il volume della produzione già programmato. È importante sottolineare che per definire gli approvvigionamenti occorre tenere in considerazione anche le rimanenze in magazzino, perciò ciò che viene acquistato è diverso da ciò che viene consumato.

➤ Budget delle altre aree

consiste nella definizione dei budget di aree di supporto rispetto alle unità organizzative, solitamente rappresentano i centri di spesa. L'elaborazione può essere effettuata con diverse tecniche:

- *logica incrementale*: tiene conto dei costi registrati nell'anno precedente andando così a fissare quelli dell'anno in corso incrementandoli soltanto di una certa percentuale relativa all'inflazione;
- *revisione a base zero*: non tenendo conto dei costi precedenti, ogni anno vengono riprogrammati da zero tutti i costi andando a dare la priorità alle attività più importanti;

- *analisi e revisione nei processi-attività*: è il processo che pone al centro dell'attenzione non più le singole categorie di costo, ma bensì le attività svolte in azienda.<sup>8</sup>

### 1.3.2 Budget degli investimenti

Gli investimenti rappresentano una variabile molto complessa da gestire ma anche molto importante in termini di input nella produzione aziendale. Il budget degli investimenti assume per questo motivo un ruolo determinante, esso stabilisce “il valore atteso delle acquisizioni di fattori produttivi a fecondità ripetuta destinati a rinnovare o a espandere la struttura operativa delle funzioni aziendali”.<sup>9</sup> Questa tipologia di budget a differenza delle altre ricopre un arco temporale più ampio di un anno, cioè fa riferimento anche agli anni successivi in quanto esso tratta di costi pluriennali che andranno ad influenzare anche gli esercizi successivi.

Si tratta di un budget complesso con caratteristiche ben precise:

- accoglie i programmi di tutte le varie aree organizzative: il budget degli investimenti prende input da tutti gli altri, e perciò ogni decisione di

---

<sup>8</sup> Marchi L., Marasca S., Chiucchi M.S., (2018), “Controllo di Gestione” G.Giappichelli Editore, Torino

<sup>9</sup> D'Alessio R., Antonelli V. (2012), “Budget: funzioni e peculiarità, analisi e determinazione dei costi. Progettazione del budget: budget dei sottoinsiemi aziendali, degli investimenti, del personale e finanziario. Master budget. Scostamenti. Costruzione del budget. Evoluzioni e varianti” Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna, p 290



investimento delle singole aree deve essere prima approvata e inserita nel budget degli investimenti e non in quello della specifica area;

- valuta i vari investimenti sia a livello economico-finanziario ma anche economico-tecnico: cioè è necessario definire la capacità dell'investimento di produrre output;
- è strettamente collegato al piano degli investimenti, il quale viene stabilito in fase di pianificazione strategica.

Il budget degli investimenti, assumendo un ruolo determinante per l'evoluzione di tutta la pianificazione aziendale, è importante che prima di approvarlo venga convalidato attraverso l'utilizzo del budget finanziario.

Per quanto riguarda invece quelli operativi, questa convalida non è necessaria si può aspettare che venga redatto il budget di sintesi.

### 1.3.3 Budget di sintesi

Il budget di sintesi o master budget è un documento che riassume tutti i dati elaborati durante il processo di budgeting.

Il budget di sintesi comprende:

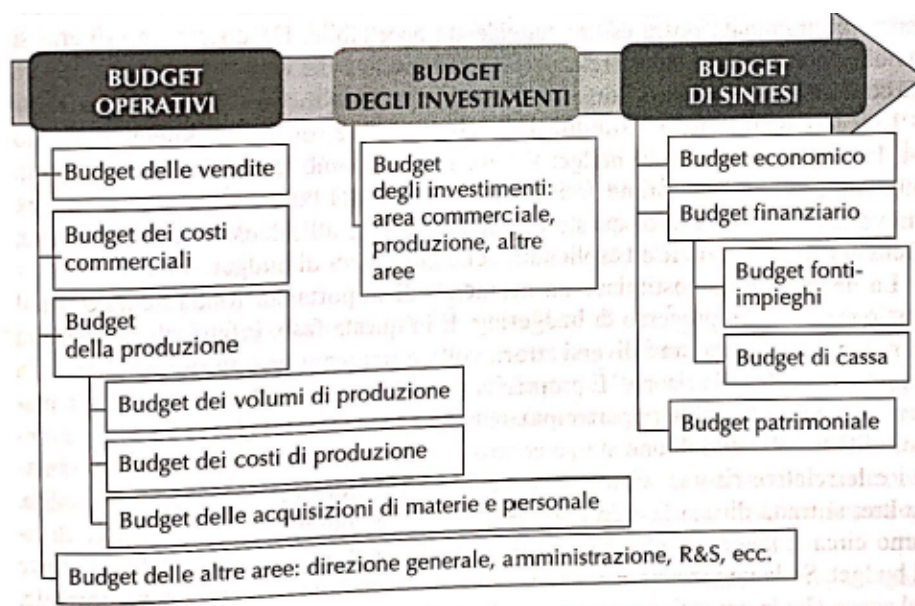
1. Budget economico: raccoglie tutte le componenti positive e negative di reddito di competenza del periodo di budget;

2. Budget patrimoniale: si ottiene andando a sommare o sottrarre dallo stato patrimoniale di partenza, i valori accolti nel budget delle fonti e degli impieghi. Può essere perciò definito come uno stato patrimoniale preventivo;
3. Budget finanziario: viene utilizzato per valutare l'intero budget, cioè per verificare l'impatto sul piano finanziario di tutti i programmi operativi e dei progetti di investimento scelti in precedenza. I due strumenti per fare ciò sono:
  - *budget delle fonti e degli impieghi*: sottolinea il flusso finanziario generato dalle tre gestioni fondamentali: la gestione operativa, la gestione di investimento e la gestione finanziaria. Questo budget ha un grande pregio in quanto facilita molto la comprensione dell'andamento reddituale e della situazione finanziaria anche al personale non amministrativo. Con la verifica del budget delle fonti e degli impieghi si possono verificare due situazioni una opposta all'altra: il deficit finanziario e il surplus finanziario. Il primo si verificherà quando le fonti superano gli impieghi e questo deficit deve essere coperto con nuove fonti. Nella seconda situazione avremo maggior fonti rispetto agli

impieghi, in questo caso bisogna analizzare la motivazione del surplus e se necessario di riprogrammare il budget;

- *budget di cassa (o di tesoreria)*: mostra l'andamento, durante il periodo di budget, dei flussi monetari in entrata e in uscita. Questo tipo di analisi su archi temporali ristretti non è possibile effettuarla con lo strumento precedente.<sup>10</sup>

Figura 1.2 La costruzione del budget



Marchi L., Marasca S., Chiacchi M.S., (2018), "Controllo di Gestione" G.Giappichelli Editore, Torino

<sup>10</sup> Bubbio A., "il budget: principi e soluzioni tecnico-strutturali per tipi di impresa; modelli e casi per affrontare la complessità gestionale" Il Sole 24 ore libri, Milano, seconda edizione

## Capitolo 2

### IL BUDGET IN SITUAZIONI AMBIENTALI INCERTE

#### 2.1 PROBLEMATICHE DEL BUDGET TRADIZIONALE: LIMITI E ASPETTI CRITICI

Il budget tradizionale, nel suo concreto utilizzo, mostra nell'aziende odierne un'elevata complessità in quanto si trova ad operare in un ambiente molto articolato e dinamico che richiede un'enorme elasticità e flessibilità di comportamento, miglioramento continuo e addirittura un cambiamento strategico, tutte caratteristiche in contrasto con la concezione tradizionale di budget.<sup>11</sup>

Un errore frequente è stato considerare il budget come “piano di profitto” andando così a perdere progressivamente la logica fondamentale del budget come strumento di programmazione e di guida e di coordinamento interfunzionale.

Un limite importante del budget sta proprio nella formulazione dello stesso, il quale richiede numerose elaborazioni che distraggono i manager dall'organizzazione e dall'andamento dell'ambiente esterno e del mercato.

---

<sup>11</sup> D'Alessio R., Antonelli V. (2012), “*Budget: funzioni e peculiarità, analisi e determinazione dei costi. Progettazione del budget: budget dei sottoinsiemi aziendali, degli investimenti, del personale e finanziario. Master budget. Scostamenti. Costruzione del budget. Evoluzioni e varianti*” Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna

Al budget tradizionale vengono attribuiti diversi aspetti critici e limiti:

- è basato solo su misure economiche: questo risulta un limite in quanto non vengono presi in considerazione tutti quegli aspetti che non sono direttamente connessi all'andamento economico-finanziario. Alcune dimensioni vengono recuperate all'interno dei budget operativi o di produzione, ma molti altri vengono completamente trascurati;
- è focalizzato sul breve periodo: così facendo non è in grado di considerare cambiamenti di mercato e turbolenza ambientale in cui potrebbe trovarsi l'azienda;
- è scarsamente flessibile: questa caratteristica è molto limitativa per l'azienda in quanto in una situazione ambientale incerta non sarebbe in grado di correggere i propri programmi d'azione, infatti le decisioni correttive poste in essere per cambiare le azioni sono possibili solo se si prevede già nella fase di progettazione la possibilità di discostarsi dai programmi iniziali;
- il budget, essendo un sistema chiuso all'evoluzione, non è in grado di recepire le opportunità strategiche eventuali che si trovano nel mercato.

In sintesi, i limiti del budget tradizionale sono elevati ma, nonostante ciò, ancora oggi all'interno delle aziende sembra avere un ruolo fondamentale del quale non si può

fare a meno. Il budget per essere maggiormente utile e per coprire i propri limiti deve essere affiancato da altri strumenti di controllo.

## **2.2 IL BUDGET FLESSIBILE**

Il budget flessibile è una delle soluzioni più frequenti ai limiti del budget “rigido”. Questa tipologia può essere definita come un budget che dispone di una pluralità di variazioni ambientali legate al volume delle vendite e delle altre attività che producono costi.<sup>12</sup> Si progetta perciò non un solo programma d’azione, ma bensì una serie più vasta di programmi e di conseguenza una serie di budget diversi tra loro in base al livello di attività considerato.

Per essere disponibili al cambiamento e all’adattamento in tempi brevi presuppone avere strutture in grado di modificarsi e di cercare nuovi mercati, di offrire nuovi prodotti o servizi che rispondono alle nuove esigenze, che sia perciò in grado di rinnovarsi oltre che reinventarsi.<sup>13</sup>

L’esigenza di sempre più flessibilità si ha soprattutto a causa della frequente turbolenza ambientale, infatti in questa situazione i fenomeni sono difficili da prevedere e rapidi nel manifestarsi.

---

<sup>12</sup> Horngren C.T, Sundem G.L., Stratton W.O., Burgstahler D., Schatzberg J., *“Programmazione e Controllo”*, Pearson Italia, Milano, 2011, p 245

<sup>13</sup> Bubbio A. (1995), *“Il budget: principi e soluzioni tecnico-strutturali per tipi di impresa; modelli e casi per affrontare la complessità gestionale”* Il Sole 24 ore libri, Milano, seconda edizione p.342

L'utilizzo del budget flessibile è rilevante in quanto<sup>14</sup>:

- genera un'elevata sensibilità agli effetti del cambiamento, costringendo i manager a riflettere e formulare nuovi e possibili risultati economici differenti da quelli programmati;
- genera una predisposizione ad accettare il cambiamento, soprattutto se si confronta con quello rigido elaborato su un'unica ipotesi verificabile;
- adopera la logica differenziale e, quindi, riflette sulla leva operativa e sulla difesa del margine di sicurezza;
- può generare o diminuire il livello di stress da prestazione nei manager in base ai livelli diversi da considerare;
- il budget flessibile risulta molto più articolato perciò più complesso da gestire rispetto al budget "rigido". Esso richiede un comitato di budget in fase di costruzione e in fase di analisi degli scostamenti.

In sintesi, il budget flessibile non deve dimenticare il suo ruolo di direzione, ma deve anche aiutare a adottare una nuova politica basata sulla cultura del cambiamento e a pensare il futuro come concetto di completa incertezza.

---

<sup>14</sup> D'Alessio R., Antonelli V. (2012), "Budget: funzioni e peculiarità, analisi e determinazione dei costi. Progettazione del budget: budget dei sottoinsiemi aziendali, degli investimenti, del personale e finanziario. Master budget. Scostamenti. Costruzione del budget. Evoluzioni e varianti" Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna, p. 394

### 2.2.1 Revised Budget

Il revised budget, a differenza del budget tradizionale, studia obiettivi non “rigidi” ma riformulabili cioè in grado di adattarsi ai cambiamenti avvenuti. La filosofia di questa soluzione è quella del feedback a sistema aperto cioè durante il ciclo di programmazione e controllo si mette mano sistematicamente anche agli obiettivi.<sup>15</sup> Perciò il revised budget consiste nell’aumentare la frequenza delle revisioni, andando ad analizzare in tempo reale i mutamenti significativi sia dell’ambiente esterno che interno. I vari cambiamenti possono modificare gli obiettivi prestabiliti rendendoli o troppo difficili o troppo facili da raggiungere, perciò non stimolanti per il personale.

Il meccanismo della revisione del budget è comunque molto laborioso e potrebbe innescare un’operazione molto costosa, per questo motivo bisogna intervenire nel cambiare obiettivi solo in caso di mutazioni ambientali rilevanti, ciò significa fare una revisione “quando necessario”.

A differenza del budget flessibile, questa tipologia non prevede l’incorporazione delle ipotesi alle variazioni ambientali considerate nella formulazione del budget iniziale, ma bensì si tratta di studiare il cambiamento in corso d’opera, partendo da una sola ipotesi.

---

<sup>15</sup> Bubbio A. (1995), *“Il budget: principi e soluzioni tecnico-strutturali per tipi di impresa; modelli e casi per affrontare la complessità gestionale”* Il Sole 24 ore libri, Milano, seconda edizione p. 343



Il budget in questo modo è diviso in due momenti:

- in un primo periodo si prosegue con il budget prestabilito in fase di programmazione;
- in un secondo momento, in seguito al cambiamento ambientale, verrà redatto e approvato un nuovo budget che va a ricoprire la nuova programmazione operativa.

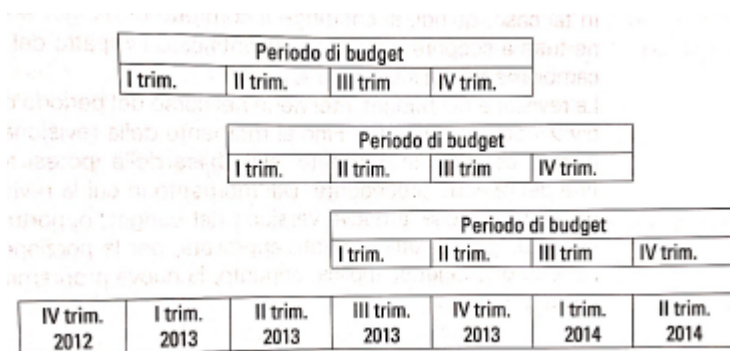
### 2.2.2 Rolling Budget

Il rolling budget prevede un orizzonte temporale scorrevole, cioè può variare durante l'intero periodo. In questa tipologia di budget, elaborato di solito in un arco temporale di un anno, viene suddiviso in sottoperiodi (trimestri o quadrimestri) e al termine di ogni sottoperiodo viene elaborato il budget del sottoperiodo successivo come illustrato nella Figura 2.1. Al termine dell'anno ricoperto dal budget si è già elaborato e a disposizione il budget del periodo successivo.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Bubbio A. (1995), *“Il budget: principi e soluzioni tecnico-strutturali per tipi di impresa; modelli e casi per affrontare la complessità gestionale”* Il Sole 24 ore libri, Milano, seconda edizione p.61

Figura 2.1 Esempio rolling budget



D'Alessio R., Antonelli V. (2012), “Budget: funzioni e peculiarità, analisi e determinazione dei costi. Progettazione del budget: budget dei sottoinsiemi aziendali, degli investimenti, del personale e finanziario. Master budget. Scostamenti. Costruzione del budget. Evoluzioni e varianti” Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna, p. 399

Il budget scorrevole ha un importante vantaggio, che il budget tradizionale non ha, quello di garantire un periodico aggiornamento delle stime e dell'insieme degli obiettivi, lasciando così l'orizzonte temporale sempre aperto. Un limite che riscontra, sta nell'obbligo di ripetere l'elaborazione più volte l'anno del budget richiedendo dispendio di molte energie, risorse e tempo.

### 2.2.3 Activity Based Budgeting

L'activity based budget (ABB) rileva e definisce le attività che generano costi all'azienda, perciò va a individuare il volume delle risorse necessarie per il raggiungimento di quest'ultime. Il budget per attività a differenza di quello

tradizionale è focalizzato sulle attività aziendali e non sulle unità organizzative.

Perciò lo schema di questo budget può essere riassunto nel seguente modo:<sup>17</sup>

Prodotti → Attività → Risorse → Costi

Quando si parla di attività, si considera l'insieme di azioni o compiti elementari finalizzati ad un unico obiettivo, e cioè quello di generare un servizio o produrre un output direttamente offerto dall'impresa al suo cliente.<sup>18</sup> Il vantaggio che si ha è evidente, infatti non si vanno a considerare quelle attività che non sono apprezzate dai destinatari della produzione aziendale. Le attività si classificano in<sup>19</sup>:

- attività primarie: il suo output contribuisce direttamente ai prodotti richiesti dai clienti;
- attività secondarie: il cui output è a supporto delle attività primarie;
- attività obbligatorie: poiché imposte dalla legge o dalle normative aziendali;
- attività discrezionali: scelte in base alle decisioni strategiche e valutazioni soggettive del management.

---

<sup>17</sup> D'Alessio R., Antonelli V. (2012), "Budget: funzioni e peculiarità, analisi e determinazione dei costi. Progettazione del budget: budget dei sottoinsiemi aziendali, degli investimenti, del personale e finanziario. Master budget. Scostamenti. Costruzione del budget. Evoluzioni e varianti" Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna, p. 402

<sup>18</sup> Bubbio A. (1995), "Il budget: principi e soluzioni tecnico-strutturali per tipi di impresa; modelli e casi per affrontare la complessità gestionale" Il Sole 24 ore libri, Milano, seconda edizione

<sup>19</sup> Bubbio A. (1995), "Il budget: principi e soluzioni tecnico-strutturali per tipi di impresa; modelli e casi per affrontare la complessità gestionale" Il Sole 24 ore libri, Milano, seconda edizione

Una volta stabilite le attività e il budget delle vendite per cliente o prodotto è necessario stabilire il budget dei costi delle diverse attività. L'ABB è uno strumento utile per determinare le risorse necessarie ad ogni singola attività e aiutare a ridurre i costi da esse generati.

Grazie a questo approccio l'impresa può analizzare tutte le attività ed eliminare quelle che generano un output non richiesto dal cliente, e magari reinvestire quelle risorse in attività per le quali l'azienda può distinguersi dal resto dei concorrenti.

Una volta determinati i costi unitari di ogni attività rilevante, l'ABB permette di controllare i costi assorbiti da ogni attività attraverso i cost driver.

In sintesi, l'introduzione di questa tipologia di budget ha come obiettivo quello di andare a superare l'eccessiva semplicità dei budget tradizionali e andare a governare la crescente complessità di mercato e le nuove dinamiche dei costi. Per questo motivo il budget per attività è importante perché "scava più a fondo" andando a risolvere anche il problema degli overhead costs, o costi generici, relativi alla struttura aziendale e spesso trascurati dall'alta direzione.<sup>20</sup>

L'activity based budget non è uno strumento che necessariamente debba essere applicato in tutte le tipologie di imprese. Esso deve essere applicato solo in quelle

---

<sup>20</sup> Caldarelli A., Forte W., Incollingo A., Macchioni R., Maglio R., Sannino G., Polcini P.T., Viganò R., (2019) "*pianificazione e controllo di gestione*" G. Giappichelli editore, Milano, p. 177

che subiscono cambiamenti rilevanti che non hanno informazioni storiche di budget o che magari non sono pienamente affermate nel mercato.

### **2.3 LESS-ORGANISATION: BEYOND BUDGETING E BETTER BUDGETING**

Le budget “less-organisation” sono imprese complesse che non utilizzano il sistema di budget ma, allo stesso modo, pianificano la dimensione economico-finanziaria, responsabilizzano il personale motivandolo e controllano il raggiungimento degli obiettivi.<sup>21</sup> Queste organizzazioni, non utilizzando il sistema di budget, sono dotate di altri strumenti di controllo molto più sofisticati e adeguati alle loro esigenze.

Perciò, se da un lato il budget risulta indispensabile e strumento ideale di controllo, dall’altra parte molti studi e riflessioni mettono in risalto l’effettiva inutilità del budget o per lo meno la sua facile sostituzione.

Il Consortium for Advanced Manufacturing-International (CAM-I) insieme a due gruppi di lavoro, uno statunitense e uno europeo, ha varato due valide soluzioni al budget tradizionale: il Beyond Budgeting, dal gruppo europeo, e il Better Budgeting dal gruppo statunitense.

---

<sup>21</sup> Stamerra G., Zoni L. (2009), “*Il ruolo del budget in tempo di crisi*”, in “Economia e Management”, vol. 4

➤ Beyond Budgeting

Il gruppo di lavoro europeo emana una proposta evolutiva per profilare soluzioni organizzative e di controllo che promuovono un sistema più flessibile e adattabile in relazione alla variabilità del business. Il beyond budgeting ha come scopo quello di supportare l'innovazione e la capacità di rispondere agli stimoli e alle opportunità esterne.<sup>22</sup>

Per superare i limiti preposti dal budget tradizionale il CAM-I suggerisce le seguenti azioni:

- a) forma organizzativa evoluta: ampia deroga ai manager, e un'organizzazione aziendale basata su teamworking orientata al cliente. Hope, il promotore del beyond budgeting, afferma che la struttura N-form rappresenta una forma organizzativa evoluta. La N-form è una struttura reticolare basata sulla condivisione delle responsabilità per il raggiungimento degli obiettivi a tutti i livelli aziendali organizzativi.<sup>23</sup> Inoltre in questa organizzazione la gerarchia decisionale è piatta;
- b) clima di "performance management": misura il successo paragonando la propria performance con quella dei concorrenti anziché al budget interno;

---

<sup>22</sup> Stamerra G., Zoni L. (2009), *"Il ruolo del budget in tempo di crisi"*, in "Economia e Management", vol. 4.

<sup>23</sup> Stamerra G., Zoni L. (2009), *"Il ruolo del budget in tempo di crisi"*, in "Economia e Management", vol. 4.

- c) introduzione di incentivi performance-based: mettono a disposizione in maniera tempestiva informazioni chiare sulla performance, in modo da garantire un controllo multilivello e di feedforward.

Gli strumenti specifici che il Beyond Budgeting utilizza per programmare i risultati economici e l'andamento del mercato e le conseguenti decisioni manageriali sono i seguenti:

- *il rolling forecasting*: documenti previsionali aggiornati per scorrimento basandosi su grandezze-chiave come il fatturato, i flussi di cassa e i costi. Il sistema scorrevole è basato su cinque trimestri, perciò su quindici mesi, consente così con dodici mesi di anticipo di preventivare i bisogni e gli andamenti economico-finanziari dei mesi successivi;<sup>24</sup>
- *benchmarking settoriale*: consente di valutare le performance economiche mettendole in paragone con le performance delle concorrenti, piuttosto che con un sistema statico e interno come il budget;
- *balanced scorecard*: strumento di supporto nelle decisioni strategiche dell'impresa che permette di tradurre la mission in un insieme di indicatori di performance finanziari e non. Con l'utilizzo di questo strumento si è in grado di valutare sempre meglio e in maniera dettagliata il comportamento

---

<sup>24</sup> Caldarelli A., Forte W., Incollingo A., Macchioni R., Maglio R., Sannino G., Polcini P.T., Viganò R., (2019) "pianificazione e controllo di gestione" G. Giappichelli editore, Milano, p. 180

dei manager. Il balanced scorecard, inoltre, garantisce una visione chiara della strategia aziendale.

Il beyond budgeting è un approccio applicabile solo in determinate condizioni ambientali, caratterizzate da una forte instabilità. Questa metodologia infine deve essere utilizzata da quelle imprese in grado di affrontare un progetto di tali dimensioni.

➤ Better Budgeting

Il Better Budgeting, proposta evolutiva statunitense, ha lo scopo di integrare processi di controllo più efficienti e procedure di pianificazione e di budget più rapide.<sup>25</sup> Esso rappresenta un programma intermedio tra budget tradizionale e beyond budget in quanto non tutte le imprese in un primo momento sono in grado di elaborare il beyond budgeting.

Questo progetto prevede un continuo adattamento all'ambiente circostante e ai suoi continui cambiamenti, consentendo di essere competitivo e di offrire i propri servizi o beni in tempi brevi. Nella proposta statunitense del CAM-I si prevede l'introduzione del activity based budgeting (ABB), per poter definire in maniera più accurata il volume necessario di risorse per il raggiungimento delle attività. Come

---

<sup>25</sup> Stamerra G., Zoni L. (2009), *“Il ruolo del budget in tempo di crisi”*, in *“Economia e Management”*, vol. 4.



specificato nel paragrafo 2.2.3, con l'ABB, l'elaborazione del budget è effettuata andando a considerare il costo per attività. Con l'introduzione e l'utilizzo dell'ABB si apportano diversi benefici, tra cui: maggiore qualità delle decisioni relative alla distribuzione delle risorse, più integrazione di indicatori fisico-tecnici, più trasparenza delle informazioni economiche, maggior comprensione delle logiche di variazione dei costi.<sup>26</sup>

Per poter far funzionare al meglio il Better Budgeting occorre definire dei valori aziendali differenti da quelli della pianificazione tradizionale. Bisogna assicurare:

1. la riduzione del livello di dettaglio del piano;
2. il costante adeguamento alle prospettive, anziché fare riferimento ad un'unica prospettiva stabilita inizialmente;
3. il costante adeguamento alla pianificazione strategica;
4. l'introduzione e utilizzo di indicatori di performance tarati su benchmark esterni;
5. l'impiego di supporti informatici avanzati.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Zoni, Laura. (2010).” *Il controllo economico e il ruolo del budget: aspetti organizzativi*”, McGraw-Hill Education, Milano, p.354

<sup>27</sup> D'Alessio R., Antonelli V. (2012), “*Budget: funzioni e peculiarità, analisi e determinazione dei costi. Progettazione del budget: budget dei sottoinsiemi aziendali, degli investimenti, del personale e finanziario. Master budget. Scostamenti. Costruzione del budget. Evoluzioni e varianti*” Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna, p.407

Il Better Budgeting riscontra lo stesso limite dello strumento presentato nel paragrafo precedente, in quanto richiede un enorme consumo di risorse e tempo e richiede inoltre un grande disponibilità di flusso di informazioni, spesso difficili da reperire.

#### **2.4 VERSO UNA NUOVA VISIONE DEL BUDGET: PIÙ UN METODO CHE UNO STRUMENTO**

“La complessità – dice Morin - si presenta come difficoltà nella comprensione, incertezza nel definire, non chiarezza nel divenire dei fenomeni”<sup>28</sup>, perciò la complessità non è un fenomeno indotto solo dalla turbolenza ambientale. All’interno di questa complessità sempre più evoluta il budget svolge, nonostante i suoi limiti precedentemente anticipati, un ruolo centrale. Uno snodo importante sta nel come considerare il budget: è errato considerarlo come un mero strumento per determinare un insieme di azioni e obiettivi, ma lo snodo sta nel considerarlo come un metodo per superare questo limite, per costringere a guardare verso il futuro e di saper adattare e revisionare quando necessario.

Il budget perciò risulta intraprendere una nuova strada incentrata sull’evoluzione e non sulla rivoluzione. Alla base di uno studio, svolto dalla SDA Bocconi, che ha

---

<sup>28</sup> Bubbio A. (1995), “*Il budget: principi e soluzioni tecnico-strutturali per tipi di impresa; modelli e casi per affrontare la complessità gestionale*” Il Sole 24 ore libri, Milano, seconda edizione, p.349

analizzato circa 26 PMI italiane, risulta ancora molto importante il ruolo che il budget svolge all'interno dell'impresa tanto da essere definita come una bussola in un mare in tempesta.<sup>29</sup> Quello che però sembra cambiare è solo il modo di utilizzare il budget, esso viene in quasi tutti i casi studiati affiancato da un altro strumento più adeguato e sofisticato per percepire le opportunità offerte dal mercato. Il budget viene definito la bussola in quanto viene utilizzato per riscontrare che le opportunità, che si vogliono cogliere siano in linea alla mission aziendale e ai programmi d'azione strategici affermati inizialmente e racchiusi nel budget tradizionale.

Il budget definito come metodo richiede di pensare senza mai chiudere i concetti, di comprendere la multidimensionalità, di pensare alla singolarità delle varie situazioni e che ci distacchi dall'analisi in base alla quotidianità. In questo modo colui che utilizza il budget come metodo è in grado di accettare il disordine e l'incertezza.

In conclusione, il budget in una situazione molto complessa e turbolenta è necessario:

- considerarlo come un metodo più che uno strumento, in grado di facilitare il ragionamento aperto a tutte le aree e non a compartimenti stagni;

---

<sup>29</sup> Stamerra G., Zoni L. (2009), *“Il ruolo del budget in tempo di crisi”*, in *“Economia e Management”*, vol. 4

- farsi guidare dal budget per prendere decisioni strategiche, ma verificando solo se la mission viene rispettata, superando visioni razionali e meccaniche della gestione;
- considerare il budget come un modello simulatore con il quale si possono giudicare le azioni intraprese e modificarle se necessario.<sup>30</sup>

Il problema reale del budget non è collegato allo strumento stesso ma sta nel saperlo utilizzare.

---

<sup>30</sup> Bubbio A. (1995), *“Il budget: principi e soluzioni tecnico-strutturali per tipi di impresa; modelli e casi per affrontare la complessità gestionale”* Il Sole 24 ore libri, Milano, seconda edizione, p.353

## CONCLUSIONI

Questo elaborato si è focalizzato sull'utilizzo del budget e dei suoi limiti e, inoltre, ha cercato di rispondere alla seguente domanda "il budget che ruolo ha in una situazione ambientale incerta?".

Molte sono le idee a riguardo e molte sono le soluzioni adottate. Esempi di soluzioni analizzate in questo lavoro sono il revised budget o il budget flessibile che sono utili per superare la rigidità del budget tradizionale.

Altre imprese, invece, hanno idee opposte alle precedenti e ritengono opportuno sostituire del tutto il budget fornendosi del beyond budgeting o del better budgeting.

In questo caso si può parlare delle budget less-organisation, le quali utilizzano questi due strumenti evoluti e più efficaci ma piuttosto complessi che richiedono un grande impiego di energie e risorse. Questi strumenti infatti, non possono essere utilizzati in qualsiasi tipo di impresa, ma solo da coloro che sono in grado di sostenere un progetto di grandi dimensioni.

Nonostante queste due linee di pensiero contrastanti si può concludere che il budget rappresenta una bussola in un mare in tempesta, perciò, ancora oggi esso risulta essere fondamentale e indispensabile. Probabilmente quello che sta cambiando è l'idea che si ha del budget. Ci si avvicina all'idea del budget più come un metodo che uno strumento.

Questa è la chiave per poter utilizzare al meglio il budget in un futuro sempre più complesso e incerto al quale si va incontro.

## BIBLIOGRAFIA

Bubbio A. (1995), *“Il budget: principi e soluzioni tecnico-strutturali per tipi di impresa; modelli e casi per affrontare la complessità gestionale”* Il Sole 24 ore libri, Milano, seconda edizione.

D'Alessio R., Antonelli V. (2012), *“Budget: funzioni e peculiarità, analisi e determinazione dei costi. Progettazione del budget: budget dei sottoinsiemi aziendali, degli investimenti, del personale e finanziario. Master budget. Scostamenti. Costruzione del budget. Evoluzioni e varianti”* Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna.

Marchi L., Marasca S., Chiucchi M.S., (2018), *“Controllo di Gestione”* G.Giappichelli Editore, Torino.

Bubbio A. (2000), *“Il budget: principi e soluzioni tecnico-strutturali per tipi di impresa; modelli e casi per affrontare la complessità gestionale”* Il Sole 24 ore libri, Milano.

Stamerra G., Zoni L. (2009), *“Il ruolo del budget in tempo di crisi”*, in *“Economia e Management”*, vol. 4.

Zoni, Laura. (2010).” *Il controllo economico e il ruolo del budget: aspetti organizzativi”* McGraw-Hill Education, Milano.

Caldarelli A., Forte W., Incollingo A., Macchioni R., Maglio R., Sannino G., Polcini P.T., Viganò R., (2019) *“pianificazione e controllo di gestione”* G. Giappichelli editore, Milano.

Horngren C.T, Sundem G.L., Stratton W.O., Burgstahler D., Schatzberg J.(2011) *“Programmazione e Controllo”*, Pearson Italia, Milano.

Anthony R.N., Welsch,(1974) *“Fundamentals of Management Accounting”*, Illinois, Irwin Home-wood.

Merchant K.A., Riccaboni A.,(2001)*“il controllo di gestione”*, McGraw-Hill, Milano

Barbato B., (1991) *“programmazione e controllo in un'ottica strategica”*, UTET, Torino.

## RINGRAZIAMENTI

Sento il piacere e il dovere di dedicare questa piccola parte del mio elaborato finale a tutti coloro che mi sono stati a fianco durante il mio percorso e che hanno creduto in me.

Desidero ringraziare la Professoressa Maria Serena Chiucchi, la quale ha creduto in me sin da subito e mi ha trasmesso la sua passione e le sue conoscenze.

Desidero ringraziare infinitamente i miei genitori, i quali mi hanno permesso, senza nessuna aspettativa, di concludere il mio percorso di studi motivandomi a fare sempre meglio e a credere in me stessa.

A mia sorella e a mio nipote Francesco, punti fermi e fonte di ispirazione per me.

Un grazie di cuore alla mia collega Chiara che nonostante la mia ansia e le mie negatività ha saputo darmi i consigli giusti per poter proseguire sulla mia strada senza guardare gli altri percorsi, sono felice che oggi posso coronare questo traguardo insieme a lei.

Non posso di certo non ringraziare le mie amiche di sempre, Elisa e Alessandra, le quali sono state sempre presenti in ogni mia sfida e pronte a sostenermi e ad incoraggiarmi per questo motivo sono felice e lieta di condividere con loro anche questo mio traguardo che in fondo è un po' è anche loro.

In conclusione, è doveroso un ringraziamento a me stessa per essere riuscita a terminare un percorso al quale tenevo particolarmente.