

## AMMINISTRAZIONE E BILANCIO

di ALESSANDRO PESCARI

**Budget economico: elaborato di base anche per le PMI**

*In prossimità dell'inizio di un nuovo esercizio aziendale è opportuno approntare un piano economico previsionale al fine di rilevare i margini relativi.*

Nella prassi operativa, poche imprese, in particolare tra le micro-piccole, riescono a **predisporre piani operativi previsionali**, anche limitatamente alla parte economica. Da qui l'esigenza di contribuire a un cambiamento culturale, ove l'imprenditore (o il manager) acquisti la consapevolezza necessaria per intraprendere le corrette azioni, tra l'altro sempre più novellate dall'ordinamento vigente (art. 2086 c.c. e art. 3 del Codice della crisi).

Limitandoci in questa sede al **budget economico** è opportuno mettere in evidenza quali caratteristiche e ragioni sono alla base di un simile elaborato, affinché l'impresa interessata (di qualsiasi settore) possa ricavare elementi di fondamentale importanza per **poter intervenire ex ante sul proprio business**. Non vi è dubbio che "prevedere il futuro" sia opera impossibile, tra l'altro in periodi tutt'altro che normali, causa tensioni geo-politiche, guerre diverse, ecc., tuttavia, l'imprenditore deve gestire i "rischi d'impresa" e, pertanto, è tenuto a porre in essere tutte le strategie più opportune affinché l'azienda riesca a navigare con dei margini tali da poter quanto meno coprire i costi.

La chiave sta proprio nel **prevedere costi e ricavi dei successivi 12 mesi**, onde predisporre un conto economico previsionale riclassificato in modo tale da ricavare alcune notizie di importanza primaria, quali i cd. "margini". Il budget, in poche parole, rappresenta uno degli strumenti del controllo di gestione e si prefigge lo scopo di ottimizzare l'utilizzo delle risorse aziendali.

Nelle realtà aziendali più strutturate il budget generalmente viene realizzato per settori, per poi confluire nel cd. **master budget**, che comprende tutti i ricavi e tutti i costi dell'azienda.

Fermo restando che, per quanto in argomento non vi sono disposizioni di legge e/o regolamentari da osservare, nella pratica professionale, il metodo maggiormente utilizzato è quello della riclassificazione del conto economico a margine di contribuzione.

Tale modello, ha **2 obiettivi**:

- il calcolo del margine di contribuzione (di primo e secondo livello);
  - il calcolo del punto di pareggio (*Break even point*).
- Lo schema (esemplificato) può essere rappresentato nel seguente modo:
- Ricavi di vendita (se multiprodotto ripartiti per categoria)
  - Costi variabili (- / come sopra)
  - **Margine di contribuzione** (1° livello)
  - Costi fissi specifici (- / come sopra)
  - **Margine di contribuzione** (2° livello)
  - Costi fissi comuni (-)
  - **= Risultato economico**

Ciò permette di **conoscere i costi** afferenti i singoli prodotti e di conseguenza la **marginalità relativa**. Per detta riclassificazione è fondamentale ripartire i costi variabili rispetto ai costi fissi. I primi, come noto, variano in base alle quantità prodotte/vendute, mentre i secondi restano sostanzialmente costanti.

Il processo budgetario, inoltre, non dovrebbe concludersi in un mero esercizio di programmazione annuale, ma dovrebbe trovare un monitoraggio costante (almeno quadrimestrale) per rilevare eventuali scostamenti e, quindi, porre in essere gli interventi più opportuni, finanche a decisioni risolutive quali per esempio la cessazione di prodotti che non hanno più un margine minimo ritenuto accettabile.