

Pianificazione e programmazione

di Giorgio Bianchi

BUDGET

4

n. 23

1. Pianificazione e programmazione economica

I termini pianificazione e programmazione sono frequentemente usati con lo stesso significato. In realtà essi designano operazioni di portata diversa.

La programmazione prima di tutto concerne previsioni a breve termine (generalmente di un anno), mentre il termine pianificazione si riferisce a piani relativi a un più lungo periodo (3 - 5 anni).

La programmazione inoltre ha per oggetto soprattutto l'organizzazione dei fattori produttivi esistenti o che è necessario acquisire per l'ottimizzazione delle risorse e la gestione dei fattori stessi nel loro immediato futuro.

Di essa si occupa principalmente la procedura del budget di esercizio, di cui rappresenta la fase preliminare: costituisce cioè il complesso degli studi e delle analisi che è necessario predisporre per la formulazione di un budget attendibile.

La pianificazione riguarda un periodo più vasto di quello riferito alla programmazione e al conseguente budget. La pianificazione attiene agli obiettivi, allo sviluppo delle potenzialità aziendali, alle modifiche anche strutturali dell'organizzazione e al ruolo che l'azienda intende assumere nel futuro. Gli obiettivi che si pone la pianificazione sono contenuti ed evidenziati nei piani strategici o a medio-lungo termine.

Il budget perciò rappresenta un segmento di un piano strategico di portata temporale più estesa. Da ciò consegue che il budget deve essere predisposto dopo che, a monte, sono stati fissati gli obiettivi generali a medio termine dell'impresa. È una focalizzazione un po' più precisa del più immediato programma che l'impresa deve realizzare per raggiungere risultati che non si esauriscono nel breve arco temporale di un anno.

La predisposizione di un piano strategico, con il quale il budget di esercizio non deve essere in antitesi, ma anzi rappresentare il primo programma realizzativo di avvicinamento, non va intesa come una proiezione di dati e di fatti precisi, ma come l'esposizione di ipotesi di base da confrontare con la loro effettiva possibilità di realizzazione. A differenza del budget,

che deve sempre essere espresso in termini di valori univoci e controllabili, il piano a medio termine si basa su affermazioni di principi generali, di indirizzi programmatici e di obiettivi da raggiungere (1).

In esso assumono particolare importanza i commenti esplicativi e la evidenziazione delle ipotesi assunte a base del piano.

2. Piano strategico o a medio-lungo termine

“Un piano strategico riguarda il futuro di un’azienda, il *lungo termine*, ciò che essa è e fa, come dovrebbe cambiare nei prossimi anni” (2).

Per la sua importanza e per le decisioni che postula, il piano strategico o a medio-

lungo termine rientra nei compiti dei vertici dell’organizzazione dell’impresa. Compete loro fissare gli obiettivi generali e gli indirizzi programmatici. Il più delle volte (e nelle società multinazionali è la regola) essi sono concordati con i vertici del gruppo.

Il piano culmina in un’esposizione in forma tabellare e abbraccia un periodo di 3 - 5 anni. La forma potrebbe anche sostanzarsi in un elenco di obiettivi, accompagnato dalla indicazione delle azioni da intraprendere per raggiungerli, tuttavia una tabella, corredata da commenti esplicativi, è la forma che più si presta all’immediata percezione delle linee generali del piano e alla sua discussione.

La tabella 1 espone in forma sintetica un esempio riassuntivo di piano strategico

Tabella 1 Piano strategico			
	2001	2002	2003
FATTURATO (milioni di euro)	110,0	121,0	133,1
Incremento	+ 12%	+ 10%	+ 10%
QUANTITA'	+ 8%	+ 6%	+ 6%
PRODOTTI TRADIZIONALI	+ 4%	+ 5%	+ 4%
PRODOTTI NUOVI	+ 4%	+ 1%	+ 1%
PREZZI	+ 4%	+ 4%	+ 4%
QUOTE DI MERCATO			
Prodotto Alfa (quota attuale = 6)	7	8	9
Prodotto Beta (quota attuale = 12)	14	16	18
Prodotto Gamma (quota attuale = 7)	6	4	2
Prodotto Delta (quota attuale = 0)	4	8	8
INVESTIMENTI PUBBLICITARI (% del fatturato)	18%	14%	15%
COSTO DEL VENDUTO (% del fatturato)	39%	41%	39%
PROFITTO OPERATIVO (% del fatturato)	14%	17%	18%
PROFITTO NETTO (% del fatturato)	8%	10%	10%
UTILI DISTRIBUIBILI (milioni di euro)	8,3	11,5	12,8
INVESTIMENTI INDUSTRIALI (milioni di euro)		19,0	21,0
INVESTIMENTI FINANZIARI (milioni di euro)			29,0
FABBISOGNO FINANZIARIO (milioni di euro)			21,0

Tabella 2
Allegato 1 al piano strategico - COMMENTI

Ipotesi formulate:

- inflazione annua prevista costante al 5%;
- rapporto di cambio euro/dollaro: 1,03 nel 2001, 1,07 nel 2002 e 1,10 nel 2003;
- interessi, previsti in lieve aumento nel 2001 e in seguito a tassi costanti per tutto il periodo;
- consumi, stimati senza modifiche significative;
- aumento del costo del lavoro, pari all'inflazione (nel 2002, essendo previsto il rinnovo del contratto di lavoro della categoria, è stato considerato un ulteriore incremento del 3%);
- mercato globale costante.

Tabella 3
Allegato 2 al piano strategico - COMMENTI

Obiettivi:

- superare l'importo di 130 milioni di euro di fatturato per l'ultimo esercizio del periodo;
- raggiungere 13 milioni di profitto nel 2003; tale risultato è ritenuto un soddisfacente tasso di rendimento del capitale investito;
- aumentare la quota di mercato per tutti i prodotti strategici;
- abbandonare progressivamente i prodotti a minore redditività;
- differenziare la produzione anche tramite l'acquisizione di società operative;
- aumentare la capacità degli impianti produttivi per renderla più flessibile e più adeguata alle esigenze del mercato.

Tabella 4
Allegato 1 al piano strategico - COMMENTI

Azioni di rilievo previste nel piano:

- il fatturato nel 2001 subisce un notevole incremento in quantità per effetto del lancio del nuovo prodotto; negli anni successivi i nuovi prodotti sono rappresentati esclusivamente da modifiche di posizionamento operate su prodotti esistenti;
- i prezzi aumentano, per tutto il periodo, di una percentuale inferiore all'inflazione, al fine di aumentare la quota di mercato e di consolidare il trend dei vari prodotti;
- il prodotto Gamma presenta risultati sempre decrescenti in termini di profitto lordo e di profitto operativo e pertanto non verrà più pubblicizzato fino a che verrà cancellato dal listino;
- la campagna pubblicitaria del nuovo prodotto è la causa dello straordinario investimento pubblicitario del 2001;
- il costo del venduto interrompe il suo trend decrescente nel 2002, a causa del previsto rinnovo del contratto di lavoro che influisce sul costo della mano d'opera;
- gli investimenti industriali previsti nel 2002 e 2003 si riferiscono alle fasi 1 e 2 della costruzione di un nuovo stabilimento, reso necessario dagli incrementi dei volumi di vendita;
- l'investimento finanziario previsto nel 2002 si riferisce all'acquisto di una partecipazione totalitaria in una società operativa del settore, ma con prodotti diversi. La società target è già stata individuata: si prevede di iniziare le trattative nel corso del prossimo anno;
- il fabbisogno finanziario di 21 milioni di euro nel 2003 può essere coperto:
 - 1) da un aumento di capitale;
 - 2) dalla distribuzione dei dividendi, per l'intero triennio, limitata ad una quota del 50% degli utili distribuibili;
 - 3) dal ricorso ad un finanziamento a medio termine.
 Considerata l'onerosità dell'ipotesi 3), si suggerisce, tra le altre due ipotesi, di adottare, fin dalla prossima delibera assembleare, la soluzione 2).

triennale relativo ad un'impresa industriale di media dimensione, avente per oggetto la produzione e la commercializ-

zazione di prodotti in serie. Le Tabelle 2, 3 e 4 espongono, in forma descrittiva, i commenti relativi, rispettivamente, alle

ipotesi che sono alla base del piano, gli obiettivi e le azioni che devono essere intraprese per la realizzazione del piano.

Le ipotesi sulle quali si fondano le proiezioni della pianificazione devono essere confrontate con quelle formulate da istituti specializzati in studi di ricerca macroeconomica. È opportuno mediare le diverse risultanze di fonti differenti.

Gli obiettivi devono essere fissati dal *management* dell'impresa. Il piano deve evidenziare gli obiettivi ultimi, che rappresentano la volontà di crescita dell'impresa. Gli obiettivi intermedi, strumentali al raggiungimento di quelli finali, possono non essere esplicitati nel piano: faranno parte delle tattiche da applicare di volta in volta (e saranno previste nei budget dei vari esercizi).

Le azioni, previste per il raggiungimento degli obiettivi, devono essere le più adatte allo scopo. Devono essere proporzionate alle risorse disponibili e indicare i mezzi necessari alla loro realizzazione.

Il piano una volta approvato nelle sue principali direttive, viene elaborato anche sotto forma di conto economico. È preferibile la forma che raccoglie i costi per destinazione, per evidenziare meglio le diverse responsabilità di intervento. Ogni categoria di costi risulta infatti attribuita alle specifiche funzioni aziendali, per ciascuna delle quali è previsto un dirigente responsabile.

Un esempio di conto economico triennale, basato sulle ipotesi di cui alla Tabella 1, è presentato nella Tabella 5. In essa appaiono anche, per evidenziare l'andamento della società nel presente e nel recente passato, i dati consuntivi dell'ultimo esercizio chiuso e i dati (stimati) dell'anno in corso, durante il quale viene predisposto il piano.

3. Cicli economici e aspettative razionali

La predisposizione del piano non può non tenere in considerazione le condizioni economiche esterne in cui opera l'a-

Tabella 5
Piano triennale - Conto economico

Milioni di euro	1999	%	2000	%	2001	%	2002	%	2003	%
	Consuntivo		Ultima stima		Piano triennale					
Vendite nette	93,8	100	92,8	100	110,0	100	121,0	100	133,1	100
Costo del venduto	39,4	42,0	40,3	41,0	42,9	39,0	49,6	41,0	51,9	39,0
Profitto industriale	54,4	58,0	57,9	59,0	67,1	61,0	71,4	59,0	81,2	61,0
Vendita	8,3	8,8	8,6	8,8	9,9	9,0	10,4	8,6	11,6	8,7
Marketing	5,5	5,9	5,7	5,8	6,2	5,7	6,8	5,6	7,6	5,7
Pubblicità	12,2	13,0	13,6	13,8	19,8	18,0	16,9	14,0	20,0	15,0
Distribuzione	4,8	5,1	4,8	4,9	5,3	4,8	5,7	4,7	6,2	4,7
Ricerca e sviluppo	3,3	3,5	3,3	3,4	3,9	3,5	4,1	3,4	4,5	3,4
Amministrazione	5,7	6,1	6,0	6,1	6,6	6,0	6,9	5,7	7,3	5,5
Profitto operativo	14,6	15,6	15,9	16,2	15,4	14,0	20,6	17,0	24,0	18,0
Interessi attivi	1,0	1,1	1,2	1,2	2,5	2,3	2,9	2,4	2,5	1,9
Interessi passivi	3,9	4,2	3,8	3,9	2,1	1,9	1,7	1,4	2,8	2,1
Proventi diversi	0,7	0,8	1,4	1,4	3,1	2,9	4,5	3,7	5,2	3,9
Oneri diversi	1,6	1,7	0,6	0,6	0,4	0,4	0,5	0,4	0,6	0,5
Utile lordo	10,8	11,6	14,1	14,3	18,7	17,0	25,8	21,3	28,3	21,3
Imposte	5,7	6,1	7,5	7,6	9,9	9,0	13,7	11,3	15,0	11,3
Profitto netto	5,1	5,5	6,6	6,7	8,8	8,0	12,1	10,0	13,3	10,0

zienda. Le previsioni devono perciò tener conto delle leggi economiche (anche macroeconomiche) che regolano il mercato. Anche se, per periodi di tempo limitati, la singola impresa può non risentire delle condizioni generali che influenzano all'esterno consumi, tassi di interesse e inflazione o livello dell'occupazione e propensione generale agli investimenti, non c'è dubbio che essa trarrà beneficio, in maggiore o minore misura, dal favorevole andamento dell'economia e dei mercati, o verrà penalizzata da una situazione generale di difficoltà economica.

Perciò, oltre ad effettuare un attento esame della potenzialità delle condizioni interne della propria impresa, che determinano il successo o le obiettive difficoltà interne da superare nel periodo futuro, non può essere trascurato l'esame delle condizioni generali. In fase di interrogazione del futuro, che rappresenta l'aspetto più stimolante della predisposizione del piano, devono assumere una giusta importanza la considerazione delle leggi che regolano l'andamento dell'economia e le conclusioni che da esse possono derivare.

Le diverse teorie economiche hanno sempre cercato di anticipare la conoscenza dei prevedibili effetti che, dall'esame della situazione presente, si debbano razionalmente attendere per il futuro. Le soluzioni date sono state considerate valide per un periodo storico più o meno lungo: gli avvenimenti successivi hanno poi contribuito a fare giustizia delle teorie meno solide.

Anche le teorie classiche e neoclassiche non hanno retto all'urto degli avvenimenti degli ultimi decenni. La crisi del libero scambio, la formazione di sempre più grandi complessi monopolistici e il mito della globalizzazione, hanno contribuito ad incrinare le costruzioni, ormai considerate superate, di equilibrio generale e i

rimedi suggeriti per invertire le tendenze recessive dei cicli economici si sono mostrati inefficaci, riducendo di molto la fiducia nelle teorie monetarie.

Di quei concetti e di quelle certezze, restano soltanto le basi teoriche, che spiegano e rilevano tendenze, più che effetti quantificabili. Nessuno dubita che il prezzo varia al variare della domanda e dell'offerta, ma fissare delle regole di dipendenza del prezzo da queste sole variabili, alla luce degli studi successivi, appare un'astrazione troppo grossolana, perché possa pervenire a risultati attendibili.

Riconoscere che eventuali squilibri possano creare spinte equilibratrici è pacifico, ma assegnare loro la forza di ristabilire l'equilibrio è contrario alla logica degli avvenimenti di questi ultimi decenni. Lo stesso "massimo paretiano", deve fare i conti con l'equilibrio di Nash.

I cicli economici sono inevitabili e ricorrenti. I rimedi studiati e presentati dagli economisti per attenuare gli effetti del ciclo, si sono mostrati di volta in volta discutibili. Risparmio forzato, autofinanziamento, politiche monetarie, si sono rivelate concause e non cause decisive dello sviluppo e della recessione. Tuttavia la relativa teoria assume rilevanza ancora oggi ai fini della determinazione degli andamenti economici: di essa si dovrà tener conto nella considerazione del peso di alcuni parametri che entrano nelle previsioni. Considerare, infatti, che i processi economici non si realizzano con andamento lineare, ma che sono soggetti a ricorrenti inversioni di tendenza, alternando periodi di espansione a periodi di depressione, di cui le cause dei primi contribuiscono a creare i secondi, aiuta a meglio valutare proiezioni e andamenti.

Ciò non consente di affermare che sia possibile proiettare sul singolo prodotto le stesse regole, che sembrano presenti

nelle successioni dei cicli economici, e che provocano comunque comportamenti ed effetti macroeconomici. Tuttavia, l'incombenza dei cicli economici, che interessano l'economia di cui quel bene fa parte, non può non condizionare il suo particolare andamento.

L'ipotesi che i cicli economici si avvicendino con intervalli regolari era stata avanzata dagli economisti neoclassici. Oggi tale regolarità viene alquanto messa in dubbio, anche se esistono statistiche che presentano dati sorprendentemente regolari (3).

Tuttavia, in questo come in altri campi, non è di poco momento il percorso scientifico compiuto dagli economisti. Hanno individuato delle tendenze, studiato delle leggi e ricavato delle teorie che, come ogni teoria scientifica, sono soggette ad essere modificate o contraddette da studi successivi. Il campo su cui sono stati chiamati a formulare le loro astrazioni è sempre stato estremamente mutevole, contribuendo ad accorciare la vita di validità della teoria, a causa delle tumultuose variazioni nelle condizioni di base.

Da quelle basi, che costituiscono ormai per lo studioso uno schema mentale, quasi un algoritmo, sono ripartiti gli studi economici degli ultimi cinquant'anni, che non rappresentano pertanto il frutto di una scoperta, ma il compimento di un continuo processo evolutivo, a volte non rettilineo.

Innovative appaiono le "nuove" teorie economiche, a cominciare da quelle degli americani Irving Fisher, la cui *teoria dell'interesse* è ancor oggi il maggior classico in materia, e Joseph Alois Shumpeter, che studia il metodo dinamico della teoria economica e dà significato al capitale finanziario e al credito (in contrapposizione al capitale reale, quale disponibilità di beni da impiegare nei processi produttivi).

Una rivisitazione delle cause dei cicli economici è stata effettuata da J. M. Keynes. I fondamenti della sua teoria sono riassunti nella funzione del consumo (che lega funzionalmente reddito, consumo e risparmio), nella funzione dell'investimento (che fa dipendere il moltiplicatore degli investimenti dalla propensione marginale al risparmio) e nella funzione della preferenza per la liquidità (che dà importanza al movente psicologico dell'attaccamento al denaro, in opposizione alla teoria non monetaria del saggio di interesse).

La funzione del consumo è formulata in ambiente macroeconomico come relazione tra consumo aggregato e reddito aggregato. Più precisamente la propensione al consumo (C), si può esprimere come segue:

$$C = C(r, Y) \quad 0 < \frac{dC}{dY} < 1$$

dove Y è il reddito e r il tasso di interesse.

Dalla formula della propensione al consumo discende che la propensione al risparmio (S), data dall'equazione

$$S + C = Y$$

sarà

$$S = S(r, Y) = Y - C(r, Y) \quad 0 < \frac{dS}{dY} < 1$$

La *funzione dell'investimento* mette in evidenza la relazione tra investimento, reddito e tasso di interesse e determina l'efficienza marginale del capitale che, secondo Keynes, è rappresentato dal saggio di sconto che uguaglia i rendimenti attesi dell'investimento in beni capitali, secondo la formula

$$p = \sum (i \Rightarrow 1, n) \frac{(R_i - C_i)}{(1+s)^i}$$

dove p è il prezzo d'acquisto, R_i e C_i sono rispettivamente i ricavi e i costi per la gestione del bene capitale al tempo i-esi-

mo, n la vita utile del bene capitale e s il saggio di sconto. L'applicazione della formula equivale a seguire il criterio di massimizzazione del profitto nelle decisioni relative all'espansione del capitale tramite nuovi investimenti.

La *preferenza per la liquidità* nella teoria keinesiana varia in proporzione inversa rispetto al tasso di interesse e in proporzione diretta rispetto al reddito, nell'ipotesi di identità tra massa monetaria (M) e liquidità (L). In una formula

$$M = L(r, Y)$$

Gli studi economici post-keinesiani si avvalgono di nuovi strumenti metodologici. Si affermano strumenti di indagine matematici e statistici e si sviluppa l'*econometria*.

Da meno di vent'anni è stato elaborato il sistema delle *aspettative razionali* e l'*equilibrio di Nash* ha assunto importanza per le scelte economiche soltanto recentemente. La *teoria dei giochi* si sta rivelando proprio ora un preziosissimo ausilio al *decision maker*.

4. Teoria generale delle aspettative razionali

La premessa di base delle teorie delle aspettative razionali (4) è che "molte variabili economiche andrebbero viste come processi. Il processo che determina una variabile caratterizza l'insieme dei valori possibili della variabile stessa e, nell'operare in tal senso, esso fornisce una base per un'aspettativa razionale" (5).

La teoria si presta ad essere illustrata semplicemente con degli esempi: si supponga di dover prevedere (all'inizio del periodo corrente t) il comportamento futuro di una variabile Y e di disporre del suo andamento storico illustrato dal grafico della Figura 1.

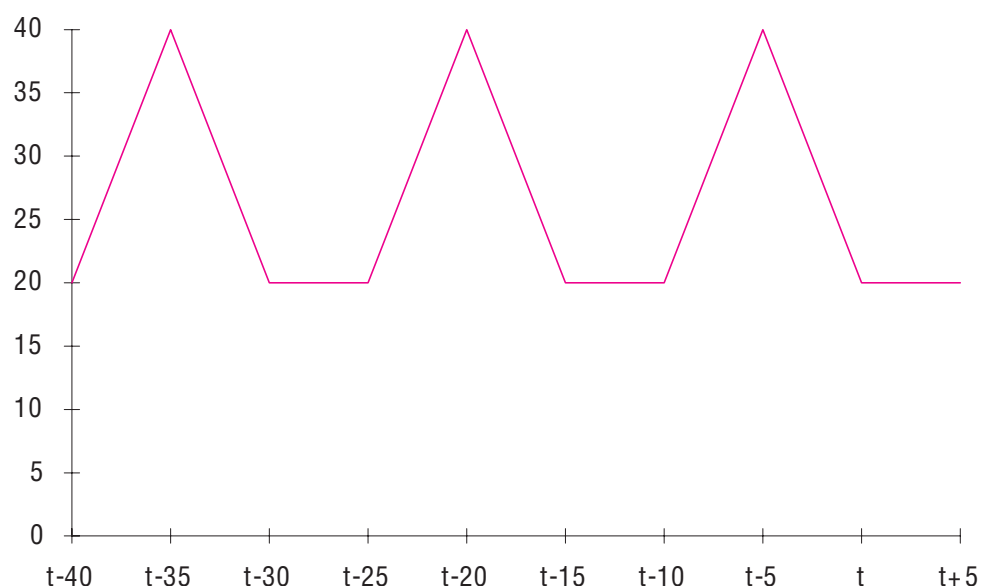
L'andamento della variabile riportato nella Figura 1, presenta un carattere molto regolare. Dalla quota di + 20, essa perviene in cinque anni, con un incremento di quattro punti all'anno, alla quota di + 40; in seguito con un ritmo inverso ma della stessa ampiezza di quattro punti all'anno ritorna alla quota origi-

BUDGET

10

n. 23

Figura 1
Andamento storico della variabile Y



nale di + 20, che mantiene per i cinque anni successivi, prima di ripetere, invariato, lo stesso ciclo. Al tempo t è appena giunta al livello + 20 e quindi per il successivo quinquennio l'aspettativa razionale del suo andamento corrisponde a quello più volte ripetuto in passato e cioè che si assesti al livello minimo per un quinquennio.

Il caso è molto semplice: serie storiche simili a quella esemplificata non sono molto frequenti nella realtà, ma il suo esame aiuta a capire i fondamenti della teoria. Un ulteriore esempio, altrettanto semplice, per illustrare i concetti di base della teoria delle aspettative razionali può essere quello raffigurato nella Figura 2.

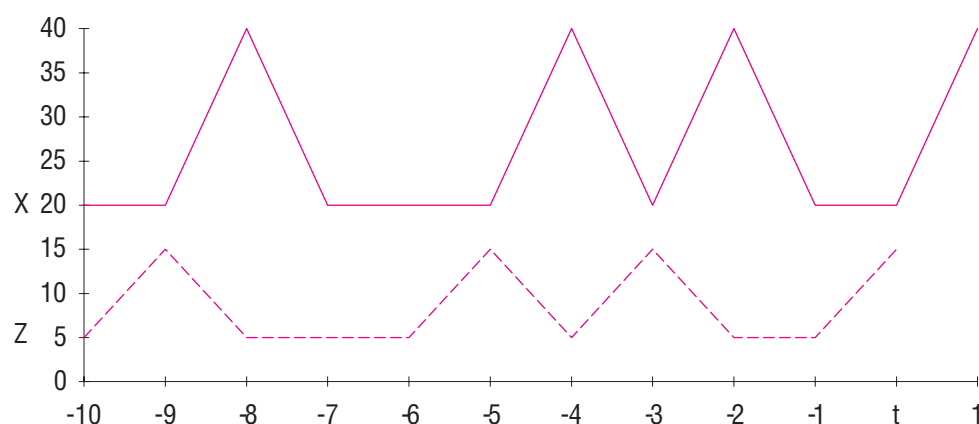
La variabile X , di cui si deve prevedere lo sviluppo futuro, mostra un andamento di più difficile interpretazione rispetto alla variabile Y dell'esempio precedente in quanto avvia i periodi di espansione senza rispettare intervalli uniformi: inizia l'ascesa dopo uno, o due anni, o immediatamente dopo il periodo di caduta. Al tempo t , risulterebbe quindi difficile il pronostico sul suo andamento successivo.

Un contributo viene dall'esame della variabile Z : si nota che il periodo di cre-

scita di X segue, in tutti i casi storici riportati, la crescita del livello da 5 a 15 della variabile Z , e ciò avviene puntualmente nell'anno successivo: al tempo t , essendosi registrato l'incremento tipico della variabile Z nell'anno precedente, la previsione razionale per l'esercizio successivo non può che essere di una crescita del livello di X dell'intensità registrata, nelle stesse condizioni di andamento di Z dei periodi precedenti, come è previsto, per il periodo $(t+1)$, nel grafico di cui alla Figura 2.

La scelta della linea di tendenza, effettuata sulla base di una serie storica ritenuta significativa, non garantisce l'operatore che l'andamento di X sia quello pronosticato. X potrebbe, nonostante il comportamento di Z , evidenziare un andamento piatto o, addirittura per la prima volta nella storia, continuare la discesa verso livelli negativi record. In economia esiste un margine molto limitato di certezze: nel caso ipotizzato potrebbero ben verificarsi le evenienze ipotizzate, fuori dalle regole. Tuttavia, la scelta più razionale, unica basata su fatti osservabili, è quella indicata nella Figura 2. Le altre ipotesi devono essere viste come eccezioni, con probabilità di accadimento molto più basse.

Figura 2
Andamento di due variabili: X , Z



La base della teoria delle scelte razionali che dagli esempi presentati appare molto semplice o addirittura scontata nel suo andamento, costituisce un tentativo matematico di investigare la variabilità economica con risultati che molte volte trovano riscontro nella realtà (6).

Essa, nel campo della programmazione d'impresa, assume la denominazione di "pianificazione estrapolativa", quando è calata nelle situazioni particolari in cui l'impresa si viene a collocare.

"La 'pianificazione estrapolativa' individua un modo di fare pianificazione in cui si prevede un futuro derivante dalla estrapolazione del passato e del presente" (7). Costituisce un sistema di programmazione che non trascura le indicazioni che possono derivare dalle leggi statistiche e perviene, sulla base delle modalità in cui determinati fenomeni si sono presentati in passato, a conclusioni probabilistiche di sviluppo.

Nella elaborazione del piano a lungo termine dell'impresa e del budget di esercizio, le teorie economiche di pianificazione non danno risposte precise sugli andamenti dei singoli prodotti o dei costi specifici che l'impresa dovrà sopportare, né in esse devono essere cercate. Espongono tuttavia scenari attendibili sulle variabili che possono influenzare le condizioni economiche in cui l'impresa deve sviluppare i propri programmi. Se, a volte, le teorie economiche non sono in grado di dare suggerimenti positivi, esse sono però in grado di escludere, con gradi di certezza affidabili, determinati programmi della singola impresa. Cioè, per esempio, è difficile poter determinare con certezza, sulla base delle teorie economiche, quale sarà il momento più opportuno per lanciare un nuovo prodotto sul mercato, ma la conoscenza delle tendenze delle principali variabili economiche, quali inflazione,

tassi di interesse, propensione all'investimento, andamento dei consumi, può essere sufficiente ad escludere che un periodo, che evidenzia chiari sintomi di recessione, sia il più adatto ad intraprendere una nuova e complessa attività commerciale.

Tuttavia, senza togliere importanza alle teorie economiche, che hanno mostrato nel passato di avere validità poco più che contingente, ad esse deve essere riservato, in fase di budget, un semplice valore di scenografia di fondo, con il compito di lanciare qualche avvertimento, anche importante, ma senza che esse possano in alcun caso sostituirsi all'esame delle condizioni di fatto in cui si muove l'impresa, quali il mercato particolare in cui deve operare, che può mostrare segni di dissociazione dalle condizioni generali e all'esame, ancora più specifico, delle condizioni interne dell'impresa stessa.

5. Fasi della programmazione

La formazione vera e propria del piano deve essere preceduta da una complessa serie di considerazioni sulla situazione generale nell'ambito della quale l'impresa deve operare.

Le condizioni esterne all'impresa che assumono rilevanza sono rappresentate dalle imprese concorrenti, dalle condizioni economiche e politiche, dai processi congiunturali, dalle disponibilità di materie prime, di fonti energetiche e di altri fattori produttivi.

Le condizioni interne, da valutare attentamente e criticamente prima dell'elaborazione del budget, si riferiscono soprattutto alle risorse disponibili e ai punti di forza e di debolezza dell'organizzazione, al finanziamento interno, alla possibilità di ricorrere al finanziamento esterno e agli andamenti ciclici interni.

6. Individuazione dei punti di forza e dei punti di debolezza dell'organizzazione

La valutazione delle risorse in base alle quali impostare il budget, non si limita all'accertamento dell'esistenza dei mezzi finanziari e dei fattori produttivi. Esso deve tener conto prima di tutto delle condizioni organizzative e del fattore umano. Dovranno essere disponibili o dovranno essere acquisite le persone e le strutture adatte a portare avanti il lavoro di elaborazione del budget e conseguentemente in grado di operare un tempestivo ed appropriato controllo di gestione. Senza un responsabile di budget che raccolga e organizzi le previsioni derivanti da tutti i dipartimenti della società, che abbia una conoscenza approfondita di tutte le procedure da mettere in atto, il processo del budget non perverrà a conclusioni attendibili.

La persona, o l'ufficio di cui la persona è a capo, deve possedere la necessaria autorità per impartire istruzioni e fissare scadenze e modalità operative. I vari funzionari dell'impresa, ai massimi livelli delle rispettive funzioni, che devono fornire le informazioni necessarie per il budget, non sempre sono budgeting oriented, cioè, in alcuni casi, ritengono essere più urgente risolvere i problemi operativi contingenti, legati alla loro specifica attività, che dedicarsi alla formulazione di previsioni future che, a loro giudizio, hanno priorità di grado inferiore. Perché dedichino parte delle loro risorse alla predisposizione dei dati di previsione, il responsabile di budget dovrà essere supportato dall'alta direzione, che controfirmerà, facendole proprie, le direttive relative alla corretta predisposizione di tutti i dati di budget.

Per le previsioni che, in base al controllo di gestione, risulteranno inadeguate si dovranno richiedere, con prontezza, le

cause che le giustificano dai vari responsabili. Ciò contribuirà ad attribuire importanza alla procedura di budget ed a creare una mentalità aziendale che risulterà determinante per la corretta predisposizione del budget (8).

Oltre alle risorse umane, la valutazione obiettiva delle altre risorse dell'impresa è essenziale per formulare le proiezioni. La potenzialità dei prodotti, la capacità produttiva, la penetrazione distributiva e le disponibilità finanziarie rappresentano altrettanti limiti entro i quali devono essere comprese le ipotesi di budget. Andare oltre significa, fin dall'inizio, compromettere ogni possibilità di portare a termine un budget credibile.

Questo non deve negare al budget ogni apertura innovativa, che deve invece essere investigata e, se possibile, inserita, nel piano previsionale, ma tende a limitare dispersioni di energie verso direzioni che non offrono alcuna prospettiva.

Non comporta neppure la limitazione delle prospettive dell'impresa a quanto già ottenuto in passato. Si devono invece analizzare con spirito critico le risorse disponibili. La conoscenza di esse deve sollecitare l'individuazione di nuove risorse e la loro acquisizione: solo così è possibile favorire lo sviluppo e, se opportuna, la diversificazione.

Ma nell'ipotesi in cui quelle risorse supplementari non siano disponibili o non si intraveda la possibilità di acquisirle, il piano deve mantenersi nel campo della realtà; non deve essere l'immagine delle speranze del management dell'impresa, né operare nel campo dell'impossibile. Già troppe volte il budget, pur nell'ambito delle risorse disponibili, si presta ad essere preparato con un ingiustificato ottimismo che rispecchia, più che la realtà, le speranze di chi lo predispone.

L'ottimismo nella formulazione delle previsioni può essere giustificato solo in base ad accertati punti di forza dei fattori produttivi.

L'esclusiva di produzione e di vendita di un prodotto leader da anni del mercato è un punto di forza su cui si può fare affidamento più che su un prodotto legato alla moda e quindi con caratteristiche molto volatili in termini di fedeltà del consumatore.

Un altro punto di forza del prodotto può essere il suo rapido rigiro: un bene di largo consumo, se gode della fiducia del consumatore, comporta acquisti molto più frequenti e ripetuti rispetto, ad esempio, a beni durevoli, la cui utilizzazione può protrarsi senza sostituzioni per diversi anni. Allo stesso modo, più affidabili nella persistenza dei consumi devono essere considerati i prodotti che soddisfano bisogni di prima necessità rispetto a quelli destinati a consumi voluttuari, o prodotti per i quali non esiste sul mercato concorrenza rispetto a quelli che sono commercializzati da numerose fonti terze.

Così, la proprietà del marchio e delle formule dei prodotti rappresenta un indubbio punto di forza rispetto alla produzione in base a concessione, oltre che perché si possono evitare, nella prima ipotesi, pesanti oneri rappresentati dalle commissioni, anche per la maggior libertà operativa conseguente alla proprietà.

Elementi su cui fondare le previsioni sono inoltre rappresentati dalla disponibilità di una forza vendite, operante esclusivamente a favore dell'impresa, per l'indubbia maggior influenza che può essere esercitata rispetto, ad esempio, a distribuzione tramite agenti.

Nel settore produttivo possono essere individuati punti di forza negli impianti di fabbricazione, in riferimento alla maggior

affidabilità di un impianto recente e moderno, alla elevata produttività di macchinari integrati, o ai risparmi in termini di costi di gestione legati ad un impianto altamente automatizzato. È da tener presente, tuttavia, che tale ultima caratteristica, in alcune circostanze, può presentare anche aspetti che si traducono in punti di debolezza, se rende gli impianti difficilmente convertibili o dimensionabili.

Punti di forza possono essere anche rappresentati dalla dislocazione dell'azienda rispetto alle vie di comunicazioni più funzionali, dalla maggior possibilità o facilità di approvvigionamenti, dalla possibilità di usufruire di processi produttivi più rapidi ed economici.

I punti di forza devono essere evidenziati e valorizzati nelle previsioni: non trarne vantaggio ed equipararli a "riserve" di budget, potrebbe significare non sfruttare tutte le possibilità che essi offrono.

Dei punti di debolezza si deve tener conto per non spingere le aspettative al di là di limiti ragionevoli: un atteggiamento passivo, semplicemente accertativo, nei loro confronti non aiuta però a raggiungere i fini dell'impresa. Il budget deve prevedere rimedi per la loro progressiva rimozione.

7. Finanziamento interno: il cash flow

Il grado di finanziamento interno dell'impresa è importante ai fini dell'autonomia, oltre che della profittabilità della sua attività.

L'impresa che raggiunge l'obiettivo di finanziare l'attività corrente e lo sviluppo futuro con i mezzi finanziari prodotti al suo interno, può evitare la subordinazione delle sue scelte operative alle decisioni dei soci in merito alla misura del capi-

tale sociale e risparmiare pesanti oneri derivanti da finanziamenti da terzi e i rischi che l'instabilità dell'affidamento comportano.

La rilevanza del *cash-flow* prodotto dalla gestione rappresenta la misura dell'investimento che può essere immediatamente reintrodotta nel processo produttivo e la sua massimizzazione è tra gli obiettivi delle politiche dell'impresa. Inoltre esso contribuisce a mantenere la liquidità dell'impresa su livelli accettabili alimentando il margine di tesoreria (9).

Il *cash-flow* influisce sul margine di tesoreria, ma non si identifica con esso. Il margine di tesoreria infatti può essere determinato o modificato anche da decisioni dell'impresa che non hanno effetto sul risultato d'esercizio, quali un nuovo investimento o lo smobilizzo di attività immobilizzate che contribuiscono, rispettivamente, ad abbassarlo o ad innalzarlo.

Il *cash-flow* è invece la disponibilità finanziaria che si genera direttamente dalla gestione: corrisponde all'eccedenza delle entrate correnti, determinate dai ricavi, sulle uscite correnti (costi di competenza che hanno generato un esborso).

Perciò, in sintesi, esso è costituito dall'utile netto dell'esercizio, rettificato dai costi che, imputati a conto economico per competenza, non hanno generato esborsi finanziari, quali ammortamenti, riserve per trattamento di fine rapporto, fondi per oneri futuri.

La Tabella 6 rappresenta la composizione del *cash-flow* prodotto nell'esercizio.

8. Finanziamento esterno

Il finanziamento esterno è costituito dalla massa di mezzi finanziari che l'impresa utilizza per l'acquisizione dei mezzi necessari alla sua attività.

Il finanziamento esterno è condizionato da due limiti. Il primo, ovvio limite è il massimo importo che le banche e gli altri istituti finanziari sono disposti ad anticipare all'impresa. L'ente finanziatore, per deciderne la concessione, fa riferimento alla struttura patrimoniale dell'impresa, alle garanzie che vengono offerte e al presumibile sviluppo futuro dell'attività sociale. Costituirà esame preliminare il controllo del bilancio dell'impresa e l'esame degli indici da esso ricavabili. In particolare verranno presi in considerazione, oltre a indici reddituali, quali il R.O.E. (10), il margine di tesoreria, che misura la capacità dell'impresa di ripagare, alle varie scadenze, il debito assunto con il finanziamento.

Un secondo limite, di portata anche più significativa, è quello che l'impresa stessa si deve imporre sulla base dell'aspettativa dei risultati della propria gestione, nel senso che il finanziamento deve essere richiesto come momentanea disponibilità di fondi liquidi, per far fronte a costi straordinari o investimenti che producono profitto solo in momenti successivi.

L'impresa non deve operare esclusivamente con propri mezzi finanziari: tale

Tabella 6
Componenti del cash-flow

		PROFITTO NETTO
+		AMMORTAMENTI
+	-	QUOTA DELL'ESERCIZIO DELLA RISERVA PER INDENNITA' DI FINE RAPPORTO Utilizzi della riserva nell'esercizio
+	-	FORMAZIONE DI FONDI PER RISCHI ED ONERI Utilizzi dei fondi che hanno determinato un esborso finanziario
=		CASH FLOW DELL'ESERCIZIO

politica sarebbe troppo onerosa per gli azionisti o impedirebbe di gestire lo sviluppo o di procurarsi tutti i mezzi produttivi che, solitamente, ottengono la relativa remunerazione in un futuro più o meno prossimo.

Tuttavia può non essere opportuno ricorrere sistematicamente all'indebitamento per realizzare i progetti che richiedono esborsi finanziari.

È assolutamente necessario che vengano previamente analizzati, prima di accedere al finanziamento di un progetto:

- la profittabilità del progetto;
- il costo del finanziamento;
- i tempi previsti di rimborso.

Inoltre se il progetto prevede un ritorno economico a medio termine, ad esempio in cinque anni, il finanziamento deve avere almeno la stessa durata, nel senso che non può essere consentita la richiesta di rimborso anticipato, che potrebbe costituire un pericolo per la liquidità dell'impresa.

Nell'esempio della Tabella 7 il progetto da finanziare (acquisizione di macchinari automatizzati che producono sostanziali risparmi nei costi) è stato analizzato, determinando che il prevedibile profitto aggiuntivo è stimato nella misura del 30% del capitale investito per un periodo di dieci anni ed è stata strutturata un'ipo-

tesi di finanziamento da ottenere dalla banca.

Il finanziamento nell'esempio riportato nella Tabella 7 ha permesso all'impresa di effettuare un investimento profittevole. Il *cash flow* annuo aggiuntivo, dopo il pagamento degli interessi, permetterà di estinguere il finanziamento dopo cinque anni, a metà del periodo di produttività economica dell'investimento: per i successivi 5 anni tutto il profitto può essere acquisito dall'impresa.

Nel diverso esempio invece, ipotizzato nella Tabella 8, l'opportunità dell'investimento può essere messo seriamente in discussione. Il profitto lordo aggiuntivo consentito dall'investimento è stato stimato nell'ordine del 10%.

Il *cash flow* incrementale non consente l'estinzione del finanziamento prima del decimo anno, quando la vita economica del cespite è esaurita. Pertanto l'impresa non ha tratto alcun giovamento dal nuovo investimento: ha lavorato soltanto per la banca.

In altri casi può capitare che il profitto aggiuntivo del nuovo investimento non sia neppure sufficiente a rimborsare gli interessi, spingendo l'impresa ad aggravare progressivamente la sua posizione debitoria, senza avere mai la possibilità di estinguere il finanziamento iniziale.

Non occorrono per queste ipotesi formule complicate per accertare l'inopportu-

BUDGET

16

n. 23

Tabella 7
Piano di finanziamento (migliaia di euro)

Costo dell'investimento	20.000
Finanziamento (al tasso del 10%)	20.000
Profitto lordo annuale dell'investimento	6.000
- Effetto fiscale (50%)	(3.000)
= Profitto netto annuale dell'investimento	3.000
+ Ammortamento annuale (10%)	2.000
- Interessi annuali del finanziamento	2.000
+ Effetto fiscale degli interessi	1.000
= Cash flow annuale aggiuntivo	4.000

Tabella 8
Piano di finanziamento (migliaia di euro)

Costo dell'investimento	20.000
Finanziamento (al tasso del 10%)	20.000
Profitto lordo annuale dell'investimento	2.000
- Effetto fiscale	(1.000)
= Profitto netto annuale dell'investimento	1.000
+ Ammortamento annuale	2.000
- Interessi annuali del finanziamento	2.000
+ Effetto fiscale degli interessi	1.000
= Cash flow annuale aggiuntivo	2.000

nità del finanziamento, ma basta l'accertamento della presenza di almeno due condizioni:

- il finanziamento da terzi deve essere considerato, vista la sua onerosità, come un temporaneo rimedio alla sfasatura temporale tra costi e ricavi;
- gli oneri del finanziamento devono rappresentare una frazione dell'investimento; il solo differenziale “profitto meno oneri” deve essere preso in considerazione per determinare l'opportunità del nuovo investimento.

Nella preparazione del budget di esercizio pertanto la previsione di investimenti deve essere subordinata alla verifica dell'esistenza delle condizioni sopra indicate per evitare che il costo dell'investimento vanifichi la speranza di sviluppo legata all'operazione.

9. Andamenti ciclici interni

Il budget si riferisce generalmente ad un esercizio sociale che coincide nella normalità ad un anno. Ma la vita dell'impresa non comincia il 1° gennaio e non termina al 31 dicembre. Il processo gestionale presenta un andamento continuo. La convenzione, necessaria, di estrapolare un anno per programmare un segmento convenzionale della vita dell'impresa non presuppone che il periodo considerato non debba essere condizionato da ciò che è avvenuto prima o non debba pro-

durre effetti dopo la chiusura dell'esercizio. Al contrario gli interventi di budget si operano come su una macchina in corsa, che è già partita, ha una sua velocità e una sua direzione.

Il processo di budget cercherà di individuare il percorso che può compiere, intervenendo anche a modificare alcuni parametri, ma non potrà prescindere dalla struttura con la quale l'impresa si presenterà all'inizio del periodo da considerare.

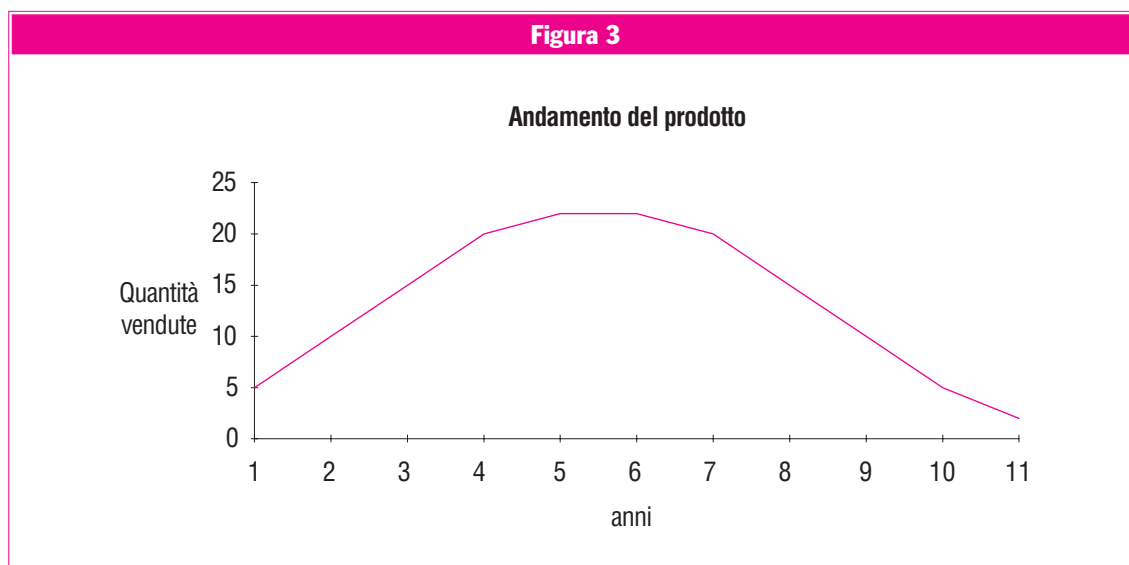
Il recente passato può essere rivelatore delle caratteristiche peculiari dell'impresa, in particolare per quanto riguarda ritmi di crescita e andamenti ciclici della gestione. Di questi ultimi si dovrebbe poter determinare l'intensità, la frequenza, la durata e in quale fase del ciclo ci si trova al momento.

I cicli dell'impresa si identificano il più delle volte con i cicli dei propri prodotti principali. In teoria, come è noto, si suppone che, in generale, i prodotti siano soggetti a cicli uniformi.

Ad una fase di lancio, contrassegnata da scarsa profittabilità e da ingenti costi, seguono una fase di sviluppo e una fase di maturità, che rappresentano i momenti in cui si registrano i maggiori incrementi, sia in termine di quantità che di profitti, a cui fa seguito la fase terminale del declino.

Il ciclo assume la tendenza illustrata nella Figura 3

Figura 3



L'andamento della curva esemplificata è puramente indicativo: un prodotto dopo il lancio, se incontra il favore del mercato ed è sostenuto da un'appropriata campagna promozionale, è soggetto ad incrementare le quantità vendute e quindi ad assestarsi, dopo qualche anno, sui livelli massimi prima di conoscere un inevitabile declino; tuttavia esistono nella pratica esempi eclatanti che smentiscono la curva teorica di vita del prodotto. Basti pensare a noti prodotti, che da decenni sono *leader* dei rispettivi mercati e, anche per merito di appropriati e ingenti sostegni pubblicitari oltre che di una distribuzione capillare, non denotano segni di declino.

Per cui se la fase di declino non può essere esclusa, essa si presenta per alcuni prodotti a scadenza molto lontana nel tempo, tanto da non influenzare minimamente una previsione a breve o a medio termine.

Al contrario esistono prodotti che hanno vita brevissima: al successo succede rapidamente un'inversione di tendenza che porta il prodotto fuori commercio. È il caso dei prodotti ad alta tecnologia, che non possono contare sulla fedeltà del consumatore. La comparsa sul mercato di un prodotto simile, tecnologicamente più avanzato o, con prestazioni simili, più economico, segna la fine del prodotto

precedente. In tali casi il produttore, più che pubblicizzare il singolo prodotto, che appare sul mercato a volte contraddistinto da una sigla, anziché da un nome, pubblicizza la ragione sociale dell'impresa che assume, per il consumatore, l'immagine di garante della qualità e delle prestazioni del prodotto.

Anche indipendentemente dalle caratteristiche proprie del prodotto sul mercato, il suo *trend* di sviluppo può subire l'influsso di fenomeni perturbatori derivanti dal lancio di prodotti da parte della concorrenza con un'immagine migliore o con prezzi inferiori. Il mercato non è dilatabile indefinitamente e pertanto lo spazio che riesce a crearsi il prodotto della concorrenza è in buona parte sottratto al prodotto esistente.

Perciò, se è indubbio che la maggior parte dei prodotti è soggetta al cliché che li vuole oggetto di momenti alterni di favore e di sfavore, è altrettanto vero che una generalizzazione non può essere fatta. Intanto il periodo di fortuna commerciale può essere breve o lunghissimo: non esistono regole che fissino la durata; inoltre l'andamento può essere turbato da interventi dall'esterno o da improvvisi mutamenti del mercato o da diversi orientamenti dei consumatori. Tuttavia, anche se, in molte circostanze, la curva di sviluppo del prodotto può differire da quel-

la tipica, quest'ultima non è priva di significato. Essa può essere contrastata, ma deve essere tenuta presente in quanto costituisce, in mancanza di stimoli esterni (rappresentati da ingenti costi pubblicitari e promozionali) o di fatti concorrenziali non infrequenti nel mercato, il «destino» più probabile del prodotto.

Un altro fattore che può essere indicativo, ai fini di una razionale previsione dell'andamento del prodotto nel prossimo futuro, è l'esame del suo comportamento nell'immediato passato: considerato il sostegno di cui ha usufruito il singolo prodotto in termini di investimento pubblicitario e promozionale, è lo studio del suo ciclo che può illuminare sulla potenzialità del prodotto. Perciò, invece di uno studio generale, che non sempre porta a conclusioni attendibili, sarà il singolo prodotto a contenere le informazioni sufficienti a rivelare il suo andamento nel prossimo esercizio. Dovrà essere accertata la sua sensibilità al messaggio pubblicitario, le sue reazioni all'introduzione di prodotti simili da parte della concorrenza o agli interventi sui prezzi. Non ci si dovrà aspettare che la soluzione appaia in ter-

mini precisi come da una formula matematica, ma dall'esame dell'andamento del prodotto possono derivare aspettative orientative, che favoriscono la corretta predisposizione della previsione per il budget.

Il particolare si arriverà a determinare in che fase del ciclo si trova il prodotto e si potrà preliminarmente fissare tra i vari prodotti diverse categorie di appartenenza, che richiedono un differente trattamento. Un esame esemplificativo dei prodotti dell'impresa è stata operata nella Tabella 9.

Le poche note che sintetizzano nella Tabella 9 le indagini condotte sui prodotti esistenti, permettono tentativamente di fissare le categorie, sulla base delle quali avere le prime indicazioni per il budget del prossimo esercizio. Le conclusioni tratte dall'esame sono indicate nella Tabella 10.

Le informazioni e i suggerimenti contenuti nelle Tabelle 9 e 10 non rappresentano il budget delle vendite. Per la definizione di esso sarà necessario, al fine di

Tabella 9
Trend dei prodotti

Prodotto	Formato	Andamento nell'ultimo triennio
A	- medio	In costante aumento, nonostante l'investimento pubblicitario contenuto
	- grande	In lieve aumento. Ha problemi di prezzo
B		Nuovo prodotto, che verrà lanciato dall'inizio del prossimo esercizio
C	- medio	Andamento piatto, senza variazioni nel periodo, su livelli accettabili
	- grande	Andamento piatto
	- gigante	Andamento altalenante, con decisa riduzione di volumi nell'ultimo anno
D		Andamento decrescente della quota di mercato, ma buona la contribuzione
E		Incremento deciso nell'ultimo anno (+ 22%) e aumento della quota di mercato dal 6% al 7,8%, grazie alla massiccia campagna pubblicitaria
F		Si mantiene su livelli alti. La profittabilità è ulteriormente aumentata
G	- medio	Da tre anni perde quota di mercato: è passato dal 6,1% al 4,4% nei due formati
	- grande	E' il formato che soffre di più: il fatturato si è ridotto nei tre anni del 40%

Tabella 10
Categorie di prodotti

Previsione a budget	Prodotti	Note
In crescita	A - B - E	Necessari interventi sul prezzo del formato grande del prodotto A
Stazionaria	C - F	Campagna promozionale sul formato gigante del prodotto C
In diminuzione	G	Sostegno pubblicitario; campagna di sconti sul formato grande
Eliminare	D	Mantenere nel listino, senza previsione a budget, per il primo giro vendita

produrre una stima basata su dati precisi anziché su ipotesi di tendenza, oltre che operare approfonditi studi di mercato, fare riferimento alle risorse dell'impresa, quali la capillarità della distribuzione, i punti vendita, l'attività commerciale che può essere esercitata, il numero dei venditori, le opportunità pubblicitarie e promozionali.

Tuttavia le osservazioni che derivano dallo studio dell'andamento dei prodotti principali dell'impresa danno una prima informazione sulla potenzialità degli stessi e pongono un primo limite alle previsioni. Il budget che dovesse contenere tendenze in contrasto alle risultanze tendenziali accertate, potrebbe risultare poco attendibile. In tal caso saranno necessarie convincenti motivazioni sulle ragioni dell'inversione di tendenza prevista e le indicazioni programmate per operare tale inversione di tendenza.

L'esame dell'andamento dei prodotti nel recente passato contribuisce ad indicare le strade che possono essere percorse con maggior sicurezza e ha evidenziato quelle senza sbocco che è opportuno evitare.

10. Studio del mercato e della concorrenza

Studi accurati devono essere condotti anche nel mercato, all'esterno dell'impresa, prima di predisporre le stime e gli obiettivi del prossimo futuro. L'andamento economico dell'impresa è infatti condizionato dalla situazione generale del mercato e dagli atteggiamenti degli altri operatori economici. L'esame deve essere focalizzato:

- *sul mercato*; devono essere identificate, per ciascun prodotto dell'impresa, le dimensioni, le tendenze e le quote raggiunte e devono essere esaminati

eventuali sbocchi sui mercati internazionali;

- *sulla concorrenza*; si deve esaminare e prevedere il comportamento dei concorrenti, con riferimento ad eventuali nuovi prodotti, alle politiche dei prezzi e degli sconti e delle rispettive variazioni nelle quote di mercato; deve essere valutato l'effetto dell'investimento pubblicitario e le sue variazioni rispetto al passato recente;
- *sulle condizioni politiche e sociali*; il contesto socio-politico in cui opera l'azienda può suggerire iniziative verso determinati settori o l'implementazione di programmi già avviati in passato e non sviluppati;
- *sulle condizioni economiche generali*; devono essere interpretati i segnali macroeconomici che possono influenzare la gestione dell'impresa, quali le aspettative sull'andamento dei tassi, dell'inflazione, dei mercati dei capitali, della propensione ai consumi e simili.

Con il complesso delle condizioni esterne devono essere confrontati i propri piani, per accertarne la fattibilità alle condizioni programmate. In alcuni casi l'esame delle condizioni del mercato, dell'economia e dei concorrenti e le attese riguardanti i fattori macroeconomici, quali andamento dei consumi, o dei tassi o dell'inflazione, può suggerire il differimento o l'anticipazione di un piano di lancio o, a seconda dei casi, una più puntuale presenza sul territorio.

Note

- 1) G. Bianchi, *Budget*, Milano, Egea, 1996, 11.
- 2) T. Dickey, *Il budget*, Milano, Franco Angeli, 1993, pag. 51.

3) Una statistica dell'U.S. Dep. of Commerce, riporta una lunghezza media dei cicli economici in USA in tempo di pace, per i periodi 1854-1914, 1914-1945 e 1954-1982, costante di 46 mesi. I dati sono riportati da G. Mengarelli, *Ciclo economico e ripresa produttiva*, in "Rivista Milanese di economia", n. 42 - Cariplo-Laterza - 1992.

4) Le teorie delle aspettative razionali rappresentano lo sviluppo naturale delle cosiddette "teorie adattive" secondo le quali l'operatore tenderà a modificare le proprie previsioni di una variabile se vi è stata differenza tra il livello atteso della variabile stessa nel periodo precedente e quello effettivamente verificatosi nel periodo stesso. Specificatamente si tenderà ad elevare l'aspettativa se il valore reale dell'ultimo periodo sarà stato superiore a quello atteso, mentre si tenderà ad abbassarlo nel caso contrario. In entrambi i casi la previsione si collocherà nell'intervallo, positivo o negativo, tra il livello atteso e il livello effettivo. Se, ad esempio, la previsione di inflazione per l'anno precedente si era collocata al 6%, mentre il dato effettivo è risultato del 10%, l'aspettativa per l'anno in corso subisce un cambiamento: apparirà logico elevarla sopra il 6%, ma non necessariamente fino al 10%. Allo stesso modo, se il tasso di inflazione dello scorso anno si fosse attestata sul 3%, sembra plausibile abbassare la previsione per l'anno in corso per un punto qualunque nell'intervallo $1 > 3, < 6$. Il concetto delle teorie adattive, applicato ad un'ipotesi di inflazione, è espresso dalla seguente formula:

$$Y_t^a - Y_{t-1}^a = d (Y_{t-1} - Y_{t-1}^a)$$

dove:

Y_t^a = inflazione attesa nel periodo t ;
 Y_{t-1} = inflazione effettiva nel periodo $(t-1)$;
 d = coefficiente positivo

5) C.L.F. Attfield, D. Demery, N.W. Duck, *Aspettative razionali e macroeconomia*, Milano, Hoepli, 1990, p. 13.

6) Uno studio semplice e nello stesso tempo esauriente della teoria delle aspettative razionali è stato elaborato da C.L.F. Attfield, D. Demery, N.W. Duck, *Aspettative razionali e macroeconomia*, Milano, Hoepli, 1990.

7) U. Bocchino, *Il budget*, Milano, Giuffrè, 1990, p. 9. Lo stesso autore avverte che "in presenza di un ambiente particolarmente perturbato, dinamico ed altamente competitivo, come quello odierno, è probabilmente poco significativo formulare previsioni future basandosi su un passato ed un presente, quando appunto si sa in coscienza che gli eventi futuri spesso sono molto diversi da quelli già accaduti".

8) G. Bianchi, *Budget*, cit., 24.

9) Il margine di tesoreria rappresenta l'idoneità ad adempiere alle obbligazioni correnti per mezzo delle liquidità immediate e differite. Graficamente può essere rappresentato nella seguente forma sintetica:

Attività	Passività
Liquidità immediate (LI)	Passività correnti (PC)
Liquidità differite (LD)	
Margine di tesoreria (MT)	

Il margine di tesoreria non deve presentare valori negativi, che evidenzerebbero una situazione simile allo

.....

stato di insolvenza. Di conseguenza, nei casi normali, si deve verificare la situazione per cui:

$$MT = [(LI+LD) - PC] > 0$$

Il margine di tesoreria deve essere tenuto presente nella predisposizione del budget: le azioni previste nell'esercizio (promozioni, investimenti, spese, ecc.) devono essere inquadrare nei periodi di reale possibilità da parte dell'impresa di far fronte agli impegni assunti. Anche un notevole aumento di vendite, a causa della sfasatura temporale tra costi e ricavi, può procurare problemi di tesoreria. Pertanto anche un fatto di segno positivo per il conto economico quale l'incremento dei ricavi impone considerazioni di carattere finanziario: se l'impresa non dispone di risorse sufficienti deve prevedere in tempo ipotesi di temporanei finanziamenti da terzi.

BUDGET

22

n. 23

- 10) Il R.O.E. (return on equity) è l'indicatore dell'efficienza economica aziendale ed esprime il livello di remunerazione del capitale di rischio. È espresso dal rapporto: reddito netto/capitale netto medio. È condizionato dal R.O.I. (return on investment) che corrisponde al rapporto: risultato operativo/capitale investito netto medio e misura la redditività della sola attività tipica dell'impresa, a prescindere da ogni altra operazione.