

CORSO DI MANAGEMENT
ANNO ACCADEMICO 2024/2025

IL BUDGET:
STRUMENTO DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

Corso di Laurea in Scienze Aziendali
L 18 - Corso di Management
ECON/07-A
Prof. Giuseppe Sancetta
Lezione a cura del Prof. Raffaele D'Amore

CONTROLLO DI GESTIONE

Il controllo di gestione può essere definito come un sistema di strumenti, processi, responsabilità e strategie volte a influenzare comportamenti individuali e organizzativi al fine di raggiungere gli obiettivi aziendali.

CONTROLLO DI GESTIONE



IL BUDGET

- Lo strumento del controllo di gestione che assume maggiore rilevanza ed è il più utilizzato è il budget.
- È uno strumento fondamentale per il management poiché permette di captare se quanto pianificato, si sta raggiungendo e difatti viene utilizzato da imprese di qualsiasi dimensione.
- Deve contenere un programma di azione che è un insieme di programmi che riguardano le varie aree gestionali e contengono informazioni in termini di obiettivi da raggiungere, azioni da intraprendere, le tempistiche e le persone preposte allo svolgimento delle attività.
- Il sistema di budgeting affinché sia efficiente ed efficace deve essere conforme con la cultura aziendale, deve tener conto di mission e vision, nonché degli obiettivi di lungo periodo definiti nella fase della pianificazione.

IL BUDGET

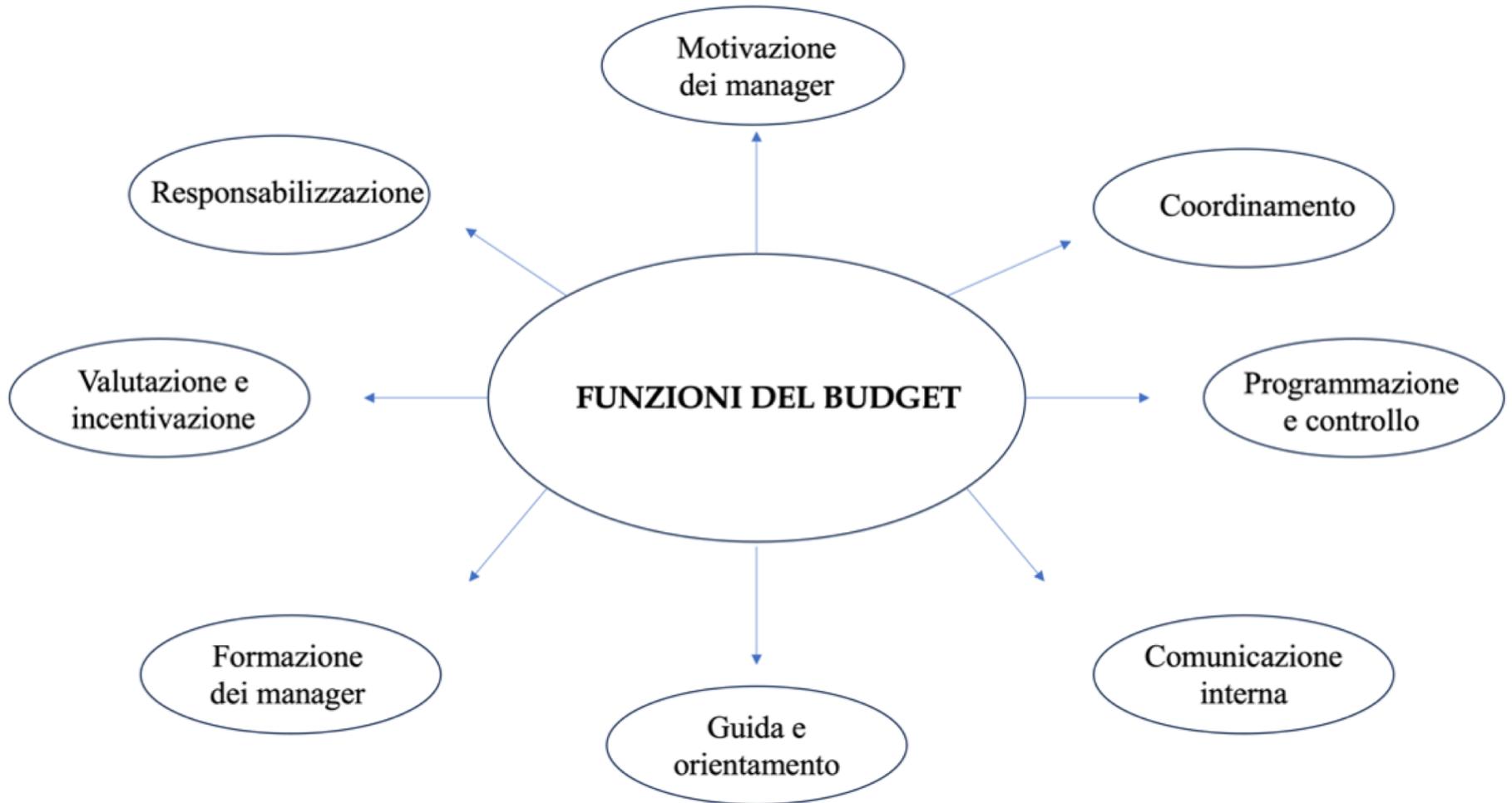
Pianificazione

- Strumento della programmazione aziendale, contenente obiettivi da raggiungere e le risorse da utilizzare.
- Contiene informazioni sulle azioni da intraprendere, le tempistiche e le persone preposte allo svolgimento delle attività

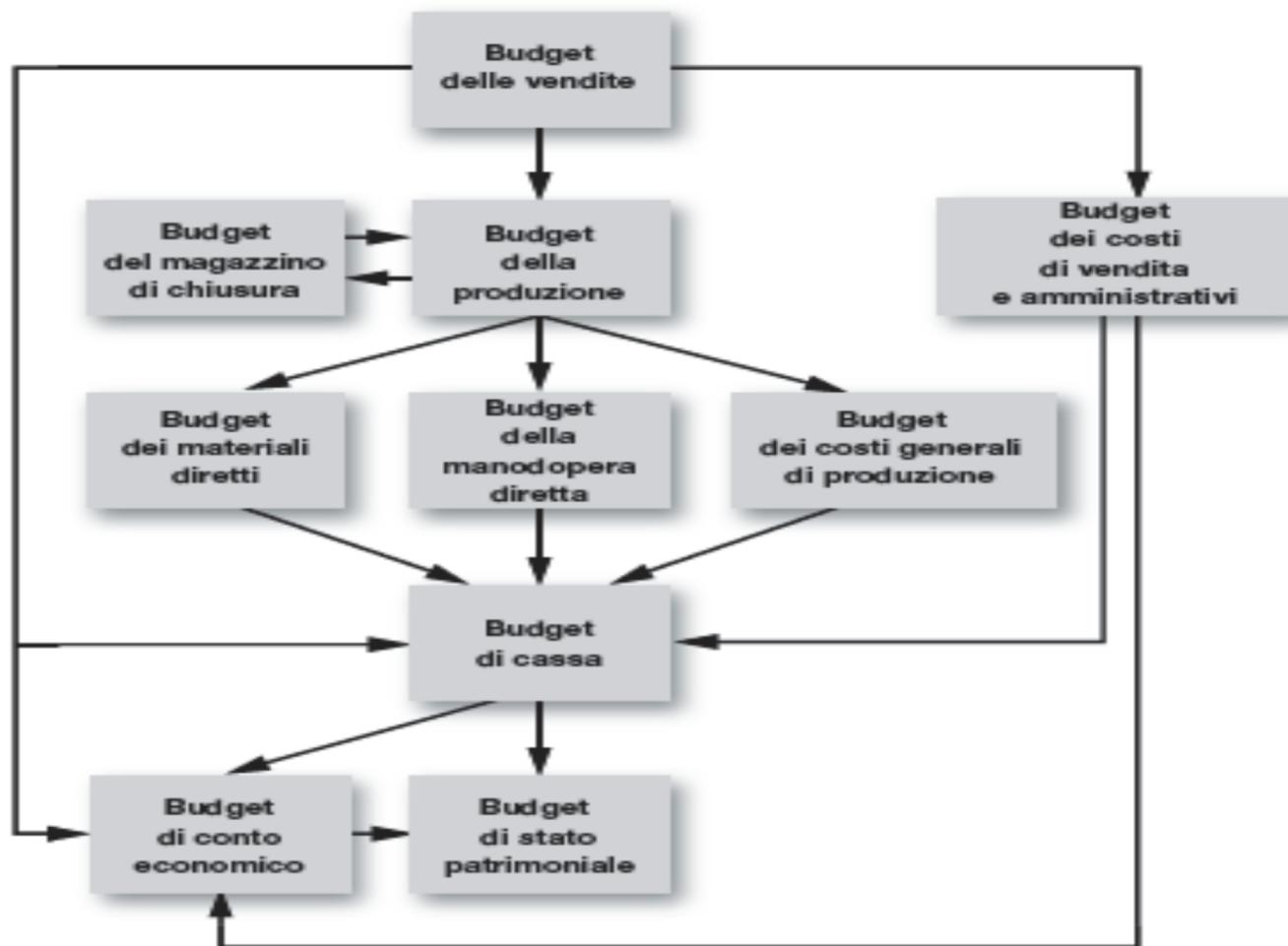
Controllo

- Verifica se i risultati raggiunti coincidano con i risultati prestabiliti

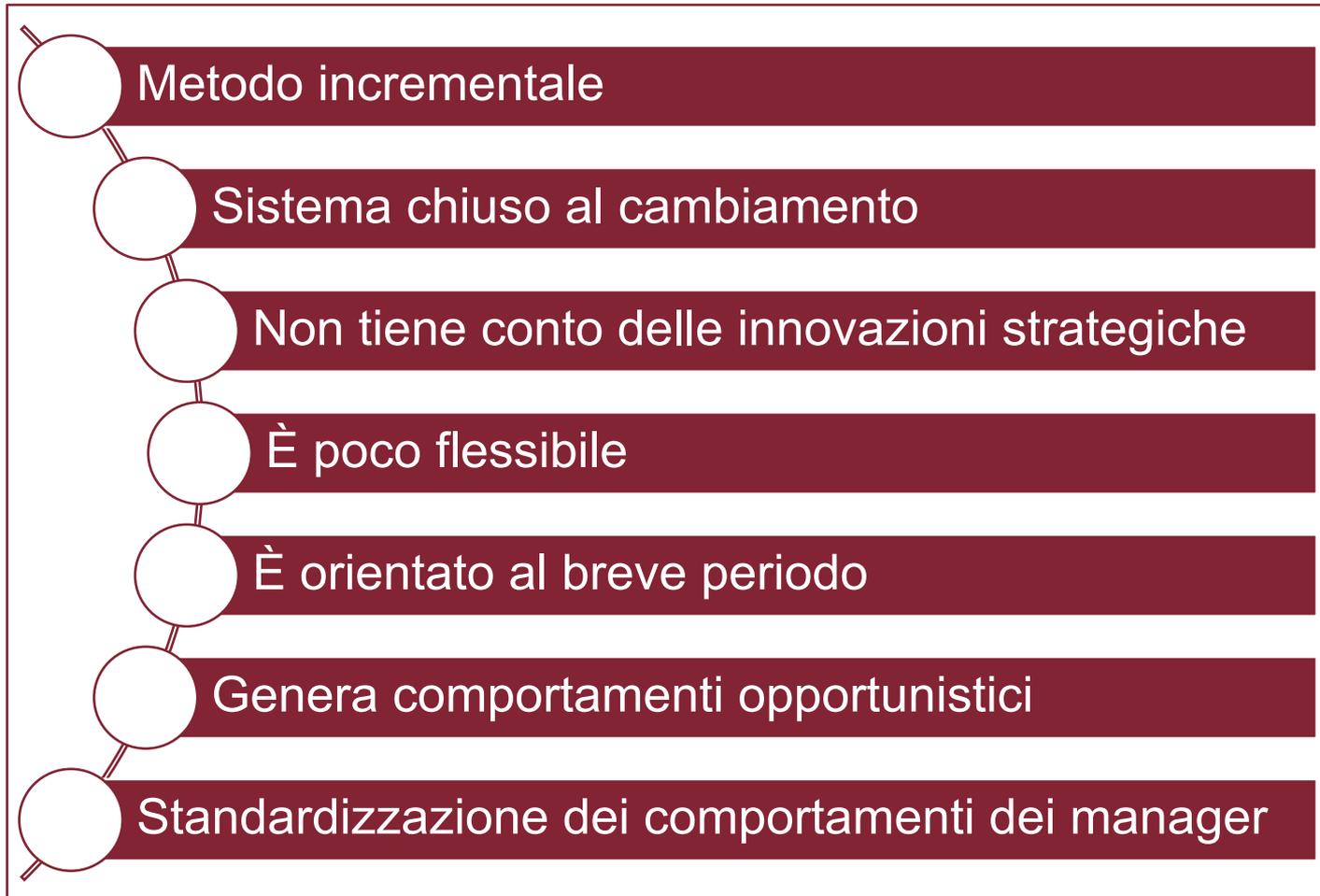
FUNZIONI DEL BUDGET



MASTER BUDGET



LIMITI DEL BUDGET



MODELLI INNOVATIVI DI BUDGET



Budget tradizionale	Better Budgeting
Focus sui costi	Focus sul volume di lavoro e sui costi dei processi
Misurare gli effetti, senza determinare e identificare le capacità inutilizzate	Misurare gli effetti, determinare e identificare le capacità inutilizzate
Non soddisfa le esigenze del budget globale	Identificare le risorse necessarie rispetto a quanto pianificato

BETTER BUDGETING

- È noto come Activity Based Budgeting
- Crea un collegamento diretto tra obiettivi, attività e ruoli.
- Questo approccio mira a superare la distanza che si creerebbe con il metodo tradizionale tra mission aziendale e micro-obiettivi dei vari centri di responsabilità.

BEYOND BUDGETING

	Budget Tradizionale	Beyond Budgeting
Obiettivi e ricompense	Obiettivi incrementali Incentivi fissi	Obiettivi ambiziosi Ricompense variabili
Pianificazione e controllo	Piani annuali fissi Controllo degli scostamenti	Pianificazione continua Controllo attraverso KPI
Risorse e coordinamento	Risorse preassegnate Coordinamento centrale	Risorse su richiesta Coordinamento dinamico
Organizzazione culturale	Controllo centrale Focus sulla gestione dei dati e risultati	Controllo incentrato sugli obiettivi Focus sulla creazione di valore

- Di solito viene utilizzata nelle imprese caratterizzate dal decentramento decisionale, così da poter lasciare maggiore autonomia ai manager, e in quelle imprese che si trovano in contesti dinamici.
- In particolare è adatto ai cambiamenti di contesto che caratterizzano il mercato e l'azienda.
- Si basa su “rolling forecasts”

Budget tradizionale	Zero Based Budgeting
Basato sul budget dell'anno precedente	Iniziato da zero (base zero)
Basato sui livelli di spesa precedenti	Richiede una nuova giustificazione delle spese
Orientato verso la contabilità dei costi	Orientato verso le decisioni
Generalmente la giustificazione non è obbligatoria	La giustificazione di costi e benefit è obbligatoria
Il management decide le spese	Il management delle linee di business propongono le spese
Meno chiarezza e reattività	Maggiore chiarezza e reattività
Ripetitivo	Stimolante

ZERO BASED BUDGETING

- Questa permette di superare un limite imposto dal budget tradizionale, cioè seguire un approccio incrementale.
- È una tecnica in cui si parte da zero, senza riadattare il budget a quelli precedenti.
- Permette di considerare la situazione attuale dell'azienda senza tener conto di quanto successo negli anni precedenti.
- Permette di stabilire gli obiettivi strategici e allocare le risorse per le diverse aree funzionali.

1) Cos'è lo Zero-Based Budgeting?

- Approccio che parte da zero per giustificare ogni spesa.
- Differenza con i metodi tradizionali (e.g., Incremental Budgeting).

2) Perché adottare lo ZBB?

- Maggiore trasparenza.
- Allineamento con gli obiettivi strategici.
- Riduzione degli sprechi.

3) Principi Fondamentali

- Ogni attività e spesa deve essere giustificata.
- Si definiscono priorità basandosi sugli obiettivi organizzativi.
- Approccio bottom-up: ogni reparto contribuisce con la propria analisi.

4) Processo del Zero-Based Budgeting:

A. Identificare le attività essenziali:

- Determinare le attività necessarie per il raggiungimento degli obiettivi.

B. Valutare i costi di ogni attività:

- Associare costi specifici a ogni attività identificata.

C. Classificare e prioritizzare:

- Valutare la necessità di ciascuna attività in base all'impatto.

D. Allocare le risorse:

- Assegnare le risorse in base alle priorità e alla disponibilità.

Un'azienda di medie dimensioni ha un budget annuale di **€150.000** per il reparto marketing. La direzione ha deciso di adottare lo Zero-Based Budgeting per ottimizzare le spese e ha richiesto al team di ridurre il budget del **20%** senza compromettere le attività chiave.

Ecco le voci di spesa attuali:

Attività	Spesa Attuale (€)	Priorità (Alta/Media/Bassa)	Descrizione
Pubblicità online	40.000	Alta	Essenziale per generare lead
Eventi aziendali	30.000	Media	Networking e creazione di relazioni
Materiali promozionali	20.000	Media	Brochure, gadget, ecc.
Sponsorizzazioni	30.000	Bassa	Sponsorizzazioni di eventi locali
Consulenze marketing	30.000	Alta	Supporto strategico

Obiettivo:

1. Analizza le spese e determina quali voci mantenere, ridurre o eliminare.
2. Giustifica le tue decisioni.
3. Proponi un nuovo budget che rispetti la riduzione del 20%.

Step 1:

IDENTIFICAZIONE DELLE PRIORITÀ:

- Mantieni le attività **ad alta priorità** con un possibile aggiustamento
- Valuta attentamente le attività a **priorità media**.
- Elimina o riduci significativamente le attività a **bassa priorità**.

Attività	Spesa Attuale (€)	Priorità	Azione	Nuovo Budget (€)	Giustificazione
Pubblicità online	40.000	Alta	Mantieni	35.000	Fondamentale per lead generation
Eventi aziendali	30.000	Media	Riduci	15.000	Partecipazione selettiva
Materiali promozionali	20.000	Media	Riduci	10.000	Produzione più mirata
Sponsorizzazioni	30.000	Bassa	Elimina	0	Impatto limitato sul ROI
Consulenze marketing	30.000	Alta	Mantieni	25.000	Necessario per il supporto strategico

Step 2:

Calcolo del nuovo budget:

- Spesa totale attuale: €150.000
- Obiettivo di riduzione: 20% di €150.000 = €30.000
- Nuovo budget totale: €120.000

Categoria	Spesa Attuale (€)	Nuovo Budget (€)	Differenza (€)
Pubblicità online	40.000	35.000	-5.000
Eventi aziendali	30.000	15.000	-15.000
Materiali promozionali	20.000	10.000	-10.000
Sponsorizzazioni	30.000	0	-30.000
Consulenze marketing	30.000	25.000	-5.000

Totale Riduzione: €30.000

Il nuovo budget di €120.000 è stato ottenuto eliminando le sponsorizzazioni e riducendo altre voci non essenziali, mantenendo le attività strategiche ad alta priorità.

CONCLUSIONI

- ✓ Il budget è uno strumento fondamentale che rappresenta una **guida** per il raggiungimento degli **obiettivi prefissati**
- ✓ Il modello innovativo dello **Zero Based Budgeting** viene implementato nell'impresa Pallini e presenta alcuni limiti ma allo stesso tempo è efficiente su specifici fronti:

