

6 Novembre, 1995

Paul Juras, Financial Vice President
Snorek Prototype Research, Inc.
5800 Moravia Road
Winston-Salem, NC 27127

Caro Mr. Juras,

In risposta alla sua richiesta di consigli riguardanti l'implementazione di un sistema completo di budgeting per la Snorek Prototype Research Inc., seguono alcune informazioni utili e alcune considerazioni che penso debbano essere affrontate.

Un sistema di budgeting completo viene implementato quando le funzioni di pianificazione e controllo in un'organizzazione vengono realizzate dai manager che delineano piani dettagliati per l'acquisizione e l'uso di tutte le risorse dell'organizzazione. Questo significa che saranno necessarie stime dettagliate delle future spese, ad esempio, non solo per elementi come terreni, edifici e attrezzature (un budget per il capitale), ma anche per le spese operative, come pubblicità, forniture, stipendi, materiali, ecc. Un sistema di budgeting completo fornisce alla gestione una prospettiva davvero globale su tutte le attività dell'azienda, poiché esiste un budget dettagliato per tutti i tipi di risorse (incluse le risorse non finanziarie, come il passare del tempo che deprezza i beni), che vengono acquisite e consumate in un dato periodo di tempo.

Così come i singoli budget forniscono informazioni che possono essere utilizzate sia per pianificare che per controllare l'acquisizione e l'uso delle risorse in particolari aree, allo stesso modo l'intero sistema di budgeting può essere utilizzato per pianificare e controllare le performance complessive dell'azienda. Nel compiere questo compito, i manager fanno riferimento a un master budget. Un master budget è una rete costituita da tutti i singoli budget per le attività dell'azienda, che sono tutte interdipendenti. Per preparare un master budget, i manager passano attraverso lo sviluppo sequenziale dei singoli budget che fanno parte del sistema. Una previsione delle vendite per l'intero settore è di solito il punto di partenza per stimare le future vendite dell'azienda. Il budget delle vendite quindi innesca una reazione a catena che porta allo sviluppo di tutti gli altri budget. La ragione di ciò è che i dati di vendita stimati sono necessari per determinare altre stime, come il livello di produzione, che, a sua volta, aiuterà a determinare altre cifre di budget, inclusi acquisti di materiali o inventario, lavoro diretto e spese generali. Il budget delle vendite è anche fondamentale in quanto, per molte organizzazioni, le vendite sono l'unica fonte di reddito. Questo significa che il modo principale con cui l'organizzazione può acquisire risorse è utilizzando il denaro proveniente dalle vendite. Dopo che tutti gli altri budget operativi sono stati stabiliti, il budget di cassa può essere preparato, in modo che la direzione sappia se il flusso di cassa derivante dalle attività operative sarà sufficiente a coprire tutte le uscite pianificate, e possono essere prese decisioni finanziarie correlate. L'ultimo passo del processo di budgeting sarebbe quindi quello di preparare bilanci preventivi.

Per quanto riguarda Snorek, data la natura del servizio dell'azienda, suggerirei l'uso dei seguenti elementi per mettere insieme un master budget annuale: 1) un budget delle vendite, tenendo conto anche dell'impatto delle spese pubblicitarie e contenente un calendario delle riscossioni previste; 2) un budget dei costi del servizio, che essenzialmente stimerà la quantità di risorse che saranno direttamente consumate nel fornire la quantità prevista di servizio venduto (questo dovrebbe includere anche un calendario delle uscite previste); 3) un budget per il capitale, che sarà basato su

una previsione a lungo termine delle vendite (questo dovrebbe fornire anche un calendario delle uscite); 4) un budget delle spese di vendita e amministrative, per il livello di attività previsto, separando le spese in contanti dalle spese non in contanti; 4) un budget dettagliato di cassa che tenga conto dei punti 1, 2, 3 e 4; 5) bilanci preventivi.

Se la rete del master budget descritta sopra sarà implementata nella vostra azienda, uno dei benefici immediati più evidenti sarà una notevolmente maggiore affidabilità del budget di cassa. Il budget di cassa attualmente in uso si basa esclusivamente su una previsione generale delle entrate delle vendite e sul budget delle spese in conto capitale. Solo queste due stime non forniscono alla direzione una prospettiva realistica sul flusso di cassa, poiché molti elementi significativi, come stipendi, forniture, pubblicità e varie spese di produzione e amministrative, non sono considerati. Mi sembra che il sistema di budgeting attualmente in uso presso la Snorek Prototype Research Inc. sia tutt'altro che completo e affidabile, e raccomanderei di aggiungere tutti gli altri budget al sistema il prima possibile.

Nel farlo e nell'implementare il sistema di budgeting completo, potreste voler considerare un approccio partecipativo, in cui i manager di medio e basso livello preparano le proprie stime di budget. Questo tipo di approccio potrebbe essere più efficace rispetto ai budget imposti dall'alto, considerando il grande numero e l'alto livello di competenza dei vostri dipendenti professionisti.

Se avete domande su queste e altre questioni relative al vostro sistema di budgeting e alla crescita della vostra azienda, non esitate a chiamarmi.

Cordiali saluti,

Christian Cappelluti Consulente Indipendente

Christian Cappelluti (Consulente Indipendente) confessa:

Devo ammettere che il budgeting per le aziende di servizi non è la mia specialità. In realtà, non sono affatto esperto di contabilità per le aziende di servizi. Sono tornato al mio libro di testo di contabilità del college, ma non sono riuscito a trovare nulla che trattasse specificamente delle procedure di budgeting per le aziende di servizi. Le spiegazioni e le osservazioni che ho offerto nella mia lettera al vicepresidente finanziario della Snorek Prototype Research Inc. si basavano principalmente sulla mia conoscenza del budgeting per le aziende manifatturiere e commerciali. Spero davvero che le aziende di servizi non adottino procedure di budgeting (o termini) specifici che siano sostanzialmente diversi da quelli utilizzati dalle aziende manifatturiere e commerciali perché, se lo fanno, certamente io non ne so nulla.