

IL PROCESSO ED I MECCANISMI DEL LIGHT BUDGETING

Aprile 2006
Andrea Ferrante

Con il termine “light budgeting” si vuole indicare una metodologia di redazione del budget aziendale che sia snella, veloce, appunto leggera. La maggior parte degli uomini di azienda che ha dovuto condurre o partecipare ad un processo di budget sa quanto questo esercizio possa essere dispendioso, articolato e a volte poco utile se svolto male. Le principali lamentele riguardano i tempi biblici di redazione del budget, l’impegno richiesto alle persone che vengono distolte da altre attività (fatto tanto più grave quanto più tali attività sono quelle generatrici di valore) e l’utilità dello strumento che decade quanto più ci si allontana dal momento della redazione. Tutto questo è anche quantificabile in termini di costi e le dimensioni dello spreco possono diventare enormi se al costo dei dipendenti sommersi dai fogli di excel sommiamo quello degli inevitabili software proposti per risolvere i problemi e quello dei consulenti cui si ricorre a volte come gli antichi all’oracolo di Delphi. L’ipotesi di realizzare un buon budget nell’arco di un paio di settimane, senza perdersi nei numeri, con un buon grado di affidabilità e senza elevati costi esterni però non è fantasia: l’articolo approfondisce i presupposti ed i meccanismi operativi per realizzare un light budget.

Oltre alle motivazioni appena citate ne esistono alcune altre forse ancora più importanti che invitano al light budgeting:

- ✓ Un light budget può essere condotto nell’ultimo mese dell’esercizio quando la maggior parte dei valori dell’anno fiscale sono ormai formati, noti e spiegabili. Uno dei classici problemi del processo di budget deriva dal fatto che si è chiamati a ipotizzare l’andamento delle variabili dell’anno successivo quando mancano 4 o 5 mesi alla fine di quello in corso; la statistica ci ammonisce che “il passato non insegna necessariamente il futuro”, però ritengo utile budgetare sulla base di serie storiche fissate e non in continuo divenire. Non vi è nulla di più deleterio che rivedere la bozza di budget dell’anno prossimo in miglioramento o in peggioramento perché i dati dell’ultima chiusura (magari settembre o ottobre) sono buoni o cattivi.
- ✓ Il light budget è molto vicino al piano operativo delle azioni da intraprendere per realizzarlo. Non budgetate nulla che non possiate monitorare. Se il budget descrive i percorsi per ottenere certi risultati sarà chiaro a tutti cosa fare.
- ✓ Il light budget è creato all’interno, cioè da chi conosce davvero l’azienda. Se redigete un budget e poi dovete incaricare qualcuno esterno di studiare come realizzarlo avete scritto il libro dei sogni, non uno strumento di indirizzo dell’attività aziendale; senza contare che se le soluzioni operative sono fornite dai consulenti e non suggerite dallo stesso management saranno vissute in una certa misura in modo negativo.

Prima di entrare nei tecnicismi per realizzare un light budget è necessario però elencare una serie di presupposti operativi la cui presenza è indispensabile per il successo del processo. Attenzione non si tratta di semplici suggerimenti: mettete una spunta a fianco dei presupposti, se non sono rispettati rimuovete le lacune oppure preparatevi ad affrontare un light budget che rischia di regredire al solito heavy budget.

LA CHECKLIST INIZIALE

Partire dal basic: il significato del budget e la presenza di una visione aziendale

Il budget non è la previsione delle variabili economiche, patrimoniali o finanziarie; nessuno vi richiede di avere la sfera di cristallo, nessuno vuole una stima dei numeri, non siete bravi se ne azzeccate qualcuna. L’azienda deve prima sapere dove vuole andare, poi ipotizzare i percorsi per arrivarci. Se manca una visione aziendale, nessun algoritmo sofisticato e nessun Erp o software di “what if” garantirà un buon budget. Quando vediamo proprietario, direzione vendite e marketing dibattere se il tasso di incremento dei ricavi sarà il 2% o il 2,5% non stiamo assistendo al budget ma ad un braccio di ferro tra poteri gerarchici e capacità oratorie. E quindi spesso inutile. Il processo di budget deve partire da una visione chiara della proprietà o del management incaricato. E’ meglio

sviare l'attenzione dal 2 o 2,5% e chiedere cosa ci serve per fare il +10% o perché non il 20% se fosse necessario per sopravvivere o progredire; allora si inizia a fare budget.

Declinare la visione in indicazioni sull'andamento della gestione caratteristica

Ogni parola di questo titolo è critica. Partiamo dal fondo: gestione caratteristica. E' importante che la proprietà dia le principali indicazioni circa il core business dell'azienda. Chi guida il processo dovrebbe invitare a mettere da parte per un attimo gli impatti di tutte le altre gestioni (finanziaria, fiscale, straordinaria etc...): il motore dell'attività è il risultato della gestione caratteristica; detto in altri termini se non c'è ebit, se l'azienda non crea valore, qualsiasi gestione accessoria ancorché eccellente non salverà dal declino. Se poi la proprietà è in grado di declinare la sua visione in una strategia più dettagliata questo è sicuramente l'ottimo; in assenza di questo è comunque indispensabile avere almeno un'indicazione su qualche valore rilevante. Per esempio una buona declinazione è incrementare l'ebit del 10%, potenziando la presenza sui mercati esteri (entrando in almeno 5 nuove nazioni europee), aumentando il numero delle gestioni franchising rispetto a quelle dirette, focalizzandosi sui volumi di vendite dei prodotti di fascia più bassa. A volte, per svariati motivi, la proprietà è concentrata altrove e non entrerà mai in un simile dettaglio; a livello ultraelementare è necessario però che esponga un qualche indirizzo: meglio sentirsi dire "mi attendo una crescita del fatturato almeno del 15% perché lanciamo il tal prodotto e un calo sostanzioso degli affitti perché abbiamo chiuso i 3 costosi negozi a gestione diretta di Londra" che non sentirsi dire nulla. Piuttosto è meglio richiedere un valore di incremento o anche un valore assoluto di ebit e partire da quello.

Dotarsi di un management rapido e flessibile

Per condurre un light budget serve un management in grado di lavorare sui principali driver del valore in maniera rapida e in grado di ipotizzare scenari in punta di penna. Uno dei principi base del light budgeting è la costruzione della rete di rapporti causa – effetto che determinano la creazione del reddito operativo, scomponendolo all'indietro per esempio in volumi di produzione, margini di contribuzione unitario e costi fissi; a loro volta questi indicatori vengono scomposti nelle ulteriori determinanti fino ad arrivare se necessario ai costi e ricavi medi unitari, ai costi per salari unitari, al grado di utilizzo della capacità produttiva etc... se il vostro management non ha un'idea circostanziata di questi valori e di come possono essere modificati cambiate persone. E' ormai invalsa la pratica di ricorrere a consulenti o professionisti esterni ogni volta che si deve svolgere qualche attività fuori dall'ordinaria amministrazione. Se pagate i vostri dirigenti anche solo alla media del mercato (cioè ad oggi circa 100 mila euro annui di Ral) e non sanno valutare al volo l'impatto di alcune azioni o non si vogliono esporre nel proporre certi indirizzi cambiate management. Se per valutare l'impatto dell'aggiunta di un turno in produzione o se per sapere se sia meglio una comunicazione istituzionale o di prodotto, i vostri manager vi chiedono un consulente e due mesi di tempo per condurre l'analisi, ricordatevi che il mondo delle imprese e la concorrenza oggi vanno più veloci di voi.

Assegnate la responsabilità del budget ad un "campione"

Questo campione deve essere sufficientemente in alto da avere un potere gerarchico o un forte ascendente diretto sulle figure coinvolte nel budget. Ma non deve essere così in alto, da essere lontano dall'operatività aziendale. E' in molti casi l'unica persona che è in grado di avere una visione integrata dell'azienda, cioè saper valutare se il famoso "battito d'ali di una farfalla" qui, oggi, sarà in grado "di scatenare uno tsunami" altrove e domani. Tipicamente è un amministratore delegato che batte i tempi, è molto challenging e, se necessario, sa entrare nel dettaglio dei numeri senza imbarazzi. In alternativa è il direttore generale della società o della capogruppo, più raramente il CFO.

Garantire unità di comando e univocità di numero

L'unità di comando è corollario del punto precedente. Ma non è sempre scontata. Se il campione, il responsabile del processo di budget, richiede un'informazione o la consegna di una parte di lavoro per una certa data e questa non avviene, deve avere il potere di agire con fermezza e non va mai smentito. Una pianificazione puntuale delle attività è un altro degli elementi cardine del light budgeting: se si consente che venga meno, il processo fallisce.

Quanto all'univocità di numero, questa è una delle aree dove si combatte la vera partita oggi. Le aziende cresciute per successive acquisizioni e che non hanno una strategia di integrazione dei sistemi informativi avranno molti software di contabilità diversi. In particolare hanno piani dei conti diversi, alcune unità operative hanno una contabilità analitica e altre no, le amministrazioni registrano gli stessi costi e ricavi in conti diversi, non esiste un accounting manual, i direttori di funzione ricorrono a diversi software fatti sviluppare nel tempo da fornitori diversi e guardano allo stesso fenomeno in ottica "leggermente diversa". Nonostante la spaventosa evoluzione della tecnologia, l'IT è oggi ancora abbastanza lontano dall'unificare gli output informativi necessari per il budget. Tanto più percepite questo "mal di testa informativo" tanto meno il processo di light budget potrà essere davvero snello. Mettere ordine in quest'area prescinde dal budget e le iniziative vanno prese prima e indipendentemente dal processo di budget.

Se non c'è univocità di numero il campione dovrà standardizzare a priori il set di fonti informative, evitando il proliferare di report, scegliendo quelli in grado di far "parlare" i driver di creazione del valore, rifuggendo quelli inutili o troppo analitici.

IL PROCESSO DI LIGHT BUDGETING

Pianificare i tempi del budget e gli owner dei vari sottoprocessi

Redigere un light budget impone una pianificazione dei tempi rigorosa e qualcuno che la faccia rispettare. Dopo aver costruito la squadra di budget, la stessa va convocata e il piano di budget condiviso e approvato. Tipicamente l'azione si scompone in questi momenti:

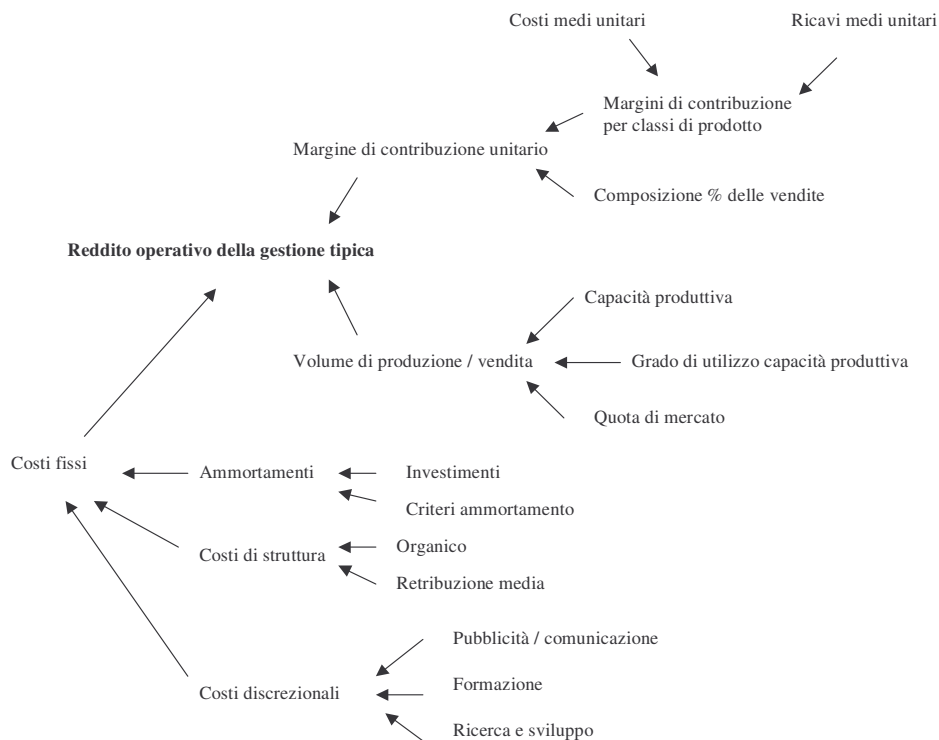
1. comunicazione della strategia generale;
2. scomposizione e quantificazione delle correlazioni causa – effetto che hanno determinato il risultato operativo della gestione caratteristica;
3. ipotesi di variazione di tali valori secondo la strategia comunicata;
4. costruzione del conto economico secondo le logiche di riclassificazione scelte dall'azienda ed eventuale consolidamento;
5. redazione del budget dello stato patrimoniale e del rendiconto finanziario;
6. eventuale reiterazione di alcuni elementi a correzione di incongruenze emerse nel processo;
7. rilascio del budget.

Per svolgere 7 attività in 2 o 3 settimane è inevitabile pianificare bene i tempi, i ruoli (avere gli staff disponibili) e svolgere, ove possibile, diverse attività contemporaneamente; senza incorrere in eccessi teorici, si dovrebbe cercare di applicare i criteri del concurrent engineering al processo di budget. Ovviamente serve un grande lavoro di squadra; per funzionare oltre ad avere un team manageriale in gamba, serve assegnare ad ogni sottoprocesso un owner responsabile dell'output e dei contenuti.

Costruire la mappa delle relazioni causa – effetto

La mappa delle relazioni causa effetto per l'anno che si sta chiudendo è la premessa indispensabile su cui costruire il budget.

Un esempio di mappa è quello sottostante:



Ottenere queste informazioni richiede un'interazione fra le varie funzioni aziendali, dal momento che alcuni valori sono desumibili dalla contabilità (generale o analitica), ma alcuni non lo sono.

E' evidente che la mappa deve essere personalizzata in funzione della specifica realtà aziendale e il grado di dettaglio che deve raggiungere può essere scelto solo dall'azienda stessa. In ogni caso se il budget vuole essere davvero light, gli incroci non possono essere troppo approfonditi. Prendiamo i ricavi medi unitari. Consuntivare per ogni singola referenza può essere decisamente lungo; se oltre a questo si vogliono aggiungere gli incroci tra referenza e mercato / canale di sbocco sicuramente il lavoro non è adatto ad un light budget. E' necessario operare i corretti accorpamenti. I meccanismi sono quelli consigliati dagli studi strategici: dopo aver scomposto e identificato le combinazioni prodotto / mercato su cui è presente l'azienda, le stesse andrebbero accorpate ove vi sono gli stessi fattori critici di successo. Se questo sforzo di classificazione non è stato fatto prima, per il primo budget si può mantenere la logica adottata fino a quel momento, quale essa sia (di prodotto, di mercato, per tecnologia, per canale, per tipologia di cliente etc...).

E' sulla base dei numeri che emergono dalla mappa che il budget prende le mosse. Declinare la strategia significa ipotizzare come e in che direzione variano le variabili analizzate.

Far parlare a ciascuno la sua lingua, far parlare a tutti la stessa lingua

Di fronte all'apparente contraddizione del titolo, la risposta è che sono necessari entrambi gli approcci, ma in momenti diversi. Quando si discute di ricavi, costi medi, margini di contribuzione e utilizzo della capacità produttiva è opportuno far sì che gli interlocutori parlino con un linguaggio semplice e condiviso, ancorché di natura gestionale. Un esempio su tutti: quando si parla di ricavi, bisogna concordare se sono lordi (gross sales value) oppure netti degli sconti, dei resi, delle penali e di altri elementi intermedi. Solo in seguito gli addetti di amministrazione e/o pianificazione & controllo ricodificheranno questi valori nei classici riclassificati di bilancio o quarta direttiva. In alcuni contesti il passaggio da dato gestionale a dato di bilancio è pressoché immediato, ma in certe realtà occorre operare riclassifiche, conteggi di poste intermedie o di effetti finanziari e fiscali che possono far divergere molto i due valori. Non è opportuno forzare le risorse operative a parlare il

linguaggio bilancistico, ma per evitare che la “ricodifica” citata sopra diventi un incubo, è sensato che le analisi vengano fatte tenendo conto di tali necessità. Facciamo alcuni esempi. Se in un mercato estero subiamo delle imposte sui ricavi (oltre che sui profitti) accertiamoci di poter stimare non i ricavi generici, ma l’esatta figura di ricavo su cui l’imposta è calcolata. Se in un mercato siamo soggetti a certe regole di revenue recognition, per esempio la fatturazione degli ultimi due giorni lavorativi va esclusa dai ricavi perché in media la merce non può essere consegnata in soli due giorni, o la direzione commerciale sa stimare le vendite degli ultimi due giorni del quarter o dell’anno oppure si dovrà procedere sulla base di una statistica da procurarsi col dovuto anticipo.

La stima delle singole voci

I ricavi

Una volta individuati gli aggregati da analizzare (per linea di prodotto, per mercato, per canale, per tipologia di cliente, per divisione o business unit, per commessa etc...) la previsione dei ricavi dovrà essere svolta per mese o per quarter. La revisione periodica dei valori porterà l’azienda a sostituire alla logica rigida del budget annuo, quella di un rolling forecast da tenere aggiornato con elevata frequenza.

Le metodologie di stima possono essere di natura statistica (media aritmetica, media geometrica, analisi di trend o basate su algoritmi che proiettano gli andamenti futuri sulla base di quelli passati), oppure possono basarsi su stime più puntuali fatte dagli operatori di vendita (per esempio sommando agli andamenti dei cd prodotti a listino, le stime di eventuali nuovi lanci ed attività promozionali). Il punto cardine di questo tipo di analisi è riuscire a separare la crescita organica (quella che ci si attende in normali condizioni di mercato e di concorrenza) dagli eventi straordinari e di periodo che possono avere impattato o impattare sulle vendite. Per esempio bisogna essere in grado di consuntivare o stimare il peso delle vendite generate da un cliente completamente nuovo, oppure quelle derivanti da un periodo di momentanea difficoltà di un concorrente che ha lasciato sul terreno quote di mercato, oppure dovute ad iniziative promozionali particolarmente significative. Se non si è in grado di isolare la crescita (o il decremento) organico, l’applicazione di semplici algoritmi numerici ai valori del passato non può che portare a errori di sopra o sottovalutazione delle quantità vendute.

Sul fronte dei prezzi è altrettanto evidente che applicare dei rialzi dei prezzi dovuti all’inflazione programmata è corretto se l’azienda aggiorna i propri listini o modula le sue politiche di sconto in funzione dell’inflazione. Analogo approfondimento è richiesto dal lato delle condizioni di mercato: se l’azienda è price follower dovrà ipotizzare le principali azioni del leader, se vi è il rischio di una guerra di prezzi andrà valutato in anticipo quali reazioni strategiche operare (tenere i prezzi e scontare un probabile calo di quantità o abbassare i prezzi e subire una riduzione dei margini?).

A seconda della tipologia di settore è evidente che i parametri in gioco possono essere molteplici e, quanto più sono numerosi, tanto più si rischia di cadere nella trappola di sofisticate analisi dei numeri che richiedono tempi lunghi. La scelta di passare al light budgeting richiede proprio di evitare questo, anche a costo di produrre stime iniziali su cui la funzione vendite può non sentirsi sicura al 100%. Il passaggio chiave è formalizzare le ipotesi fatte, in modo che possano essere riviste e, in funzione della motivazione delle eventuali variazioni, imparare e perfezionare il meccanismo per la volta successiva. E’ quindi indispensabile la tracciatura delle ipotesi in forma ufficiale.

I costi operativi

La loro stima richiede di partire dalla scolastica distinzione tra costi fissi e costi variabili. Ci si può attendere infatti che all’aumentare dei ricavi l’incidenza dei costi fissi diminuisca e viceversa. Se l’azienda non ha in previsione investimenti tecnologici o la revisione di contratti che determinano costi fissi, gli stessi vanno mantenuti (considerando almeno l’inflazione). Per quanto riguarda la parte variabile dei costi, gli stessi devono essere chiaramente variati in funzione e nella direzione

della variazione dei ricavi. In ogni caso è certamente possibile ipotizzare una variazione dell'incidenza dei costi fissi, ma per metterla a budget è necessario, nuovamente, ipotizzare l'elenco delle azioni da intraprendere, i tempi e gli owner. Anche in questo caso è opportuno scomporre i costi variabili nelle loro principali determinanti, cioè costi per servizi, per materie, beni di terzi, costo lavoro etc... e ipotizzare lo scenario obiettivo di variazione necessario e sottoscritto dall'owner. Le aree maggiormente coinvolte in questa fase sono la produzione, il controllo di gestione e gli acquisti.

I costi del personale

Un budget del personale è chiaramente realizzabile ipotizzando l'evoluzione del costo di ciascun singolo dipendente, inclusi aumenti, bonus, benefit, scatti di anzianità, una tantum, revisioni varie dei CCNL e andando ad analizzare il fabbisogno di risorse puntuale per reparto ovunque. E' fattibile, ma richiede troppo tempo. La strada più veloce consiste nel calcolare l'ultimo costo medio annuo del lavoro e proiettarlo in funzione dell'evoluzione attesa dell'organico. Al limite è praticabile condurre l'analisi per categorie (dirigenti, quadri, impiegati, operai) ma senza scendere in ulteriori dettagli. Per quanto riguarda gli aumenti di costo del lavoro, un buon direttore delle risorse umane deve padroneggiare il trend di aumento dei costi dovuto a fattori esterni e legislativi, mentre per la parte di aumenti e bonus la scelta è chiaramente discrezionale da parte dell'azienda, quindi si tratta di deciderla e applicarla. Eventuali outsourcing o insourcing, che rappresentano eventi straordinari vanno ovviamente imputati a parte. La stima delle componenti di oneri sociali e tfr va fatta sulla base di percentuali derivanti dai dati storici.

I costi discrezionali

Trattandosi di costi direzionali, il loro dimensionamento è puramente nelle mani della squadra di budget. Con almeno due accortezze rilevanti:

1. certi costi appaiono discrezionali, ma non lo sono, almeno nel breve periodo: per quanto sia vero che qualsiasi contratto può essere rinegoziato o rescisso, bisogna fare attenzione a comprimere ciò che non si può comprimere; è abbastanza inutile budgetare una diminuzione dei costi dell'affitto della sede regolati da un contratto decennale; fate attenzione quindi che se avete 1 M di € di costi per godimento beni di terzi, di cui 800 ml € sono rappresentati dall'affitto, ridurre i costi di tale categoria del 10% significa in realtà chiedere di ridurre del 50% gli altri 200 ml € di noleggi, leasing e altri affitti; in ogni caso il processo di light budgeting richiede di tracciare le proposte e gli impegni presi, quindi se l'owner è stato superficiale ne pagherà le conseguenze in prima persona;
2. Alcuni costi discrezionali sono palesemente legati ai ricavi, anche se in modo indiretto: fare un budget non è un esercizio matematico, quindi se riducete il budget pubblicitario, o le risorse ai disposizione del vostro CRM, o dell'assistenza clienti, o tagliate i materiali promozionali includete per prudenza una % di diminuzione dei ricavi. Potrebbe essere una scelta pessimistica e stimata in modo intuitivo, ma sicuramente è un segno di responsabilità.

Gli immobilizzi e gli ammortamenti

La scelta di sospendere la previsione dei valori di conto economico, per passare all'analisi di alcune poste patrimoniali è legata al fatto che da queste ultime discendono in seguito i valori utili per completare il conto economico. L'evoluzione attesa degli immobilizzi richiede la preventiva redazione del piano degli investimenti. Anche in questo caso vanno fatte delle considerazioni. L'approfondimento di un piano dettagliato degli investimenti può richiedere tempi piuttosto lunghi, specialmente quando le variabili tecniche da analizzare sono particolarmente complesse. La scelta di budgetare un ammontare di investimenti in continuità con il passato può essere opportuna, se si tratta di azioni di mantenimento ormai consolidate, ma eventuali necessità straordinarie vanno misurate in modo più puntuale. Inoltre, considerate le ingenti necessità di cassa richieste da interventi straordinari, non bisogna dimenticare che questo assorbimento dovrà essere comunque

finanziato, quindi è necessario valutare l'ammontare stanziato a fronte della capacità di generazione di cassa dell'attività ordinaria o della necessità di ricorrere a mezzi di terzi (che ha un impatto sugli oneri finanziari) o propri (un eventuale aumento di capitale influenzerà il patrimonio netto).

Una volta determinato l'ammontare di investimenti per tipologia, applicando le consuete aliquote di ammortamento sarà possibile ottenere gli ammortamenti incrementali da inserire a conto economico. Se di importo significativo, sarà poi opportuno considerare l'eventuale termine del processo di ammortamento di alcuni cespiti o la loro dismissione (se pianificata) che ridurrà il peso degli ammortamenti dell'anno successivo.

Il capitale circolante netto

La stima del circolante, specialmente in alcuni business (quelli che operano senza magazzino) è un elemento critico del processo di budget, perciò si consiglia di stimare questa voce separando le voci che la compongono: attivo corrente (crediti commerciali, rimanenze di magazzino, altre attività a breve) e passivo corrente (debiti commerciali e altre passività a breve).

Anche in questo caso è possibile procedere con un approccio più analitico e uno più sintetico.

L'approccio analitico richiede:

1. per i crediti ed i debiti commerciali verificare i tempi medi di pagamento e incasso del passato e decidere come applicarli ai nuovi ricavi di vendita e costi emergenti dal budget; è possibile adottare i valori del passato oppure modificarli tenendo conto delle condizioni del mercato; se per esempio la congiuntura di settore è negativa è probabile che i tempi di incasso subiranno un peggioramento, di conseguenza il numero di giorni medi andrà elevato; oppure, a fronte di necessità specifiche di non concedere ulteriori dilazioni dovrà essere assegnato un target al responsabile del recupero crediti che dovrà attivare le risorse necessarie per rispettarlo;
2. magazzino: per quanto sia possibile andare in continuità con la percentuale delle scorte sui ricavi o sui costi passati è sempre bene valutare con coerenza la situazione di mercato e la strategia aziendale; per esempio ipotizzare un aumento del magazzino può discendere sia dalla considerazione che materiali obsoleti o di scarso successo si stanno accumulando (il ché può avere un impatto sul conto economico attraverso la svalutazione del magazzino), sia da una conscia politica aziendale di accumulo programmato in virtù di un periodo espansivo o di accelerazione della domanda.

L'approccio sintetico invece invita a ragionare sulla media storica di indicatori di rotazione: per esempio rotazione dei crediti commerciali (ricavi su crediti commerciali medi degli ultimi due anni), dei debiti commerciali (costo della produzione su debiti commerciali medi degli ultimi due anni) e del magazzino (ricavi su magazzino medio degli ultimi due anni). La premessa all'utilizzo di indicatori che mettono in relazione valori economici con valori patrimoniali è proprio il calcolo preventivo di un indice di correlazione; a fronte della sua significatività è possibile perseguire questo approccio, salvo non abbandonare mai l'analisi critica delle condizioni di contesto / mercato e strategiche future che potrebbero rendere tali indicatori abbondantemente superati.

Il patrimonio netto

La stima del patrimonio netto è estremamente semplice quando non sono previsti aumenti di capitale e di conseguenza l'aggregato si alimenta attraverso la semplice somma del risultato di esercizio di budget. Ovviamente eventuali dividendi da distribuire, secondo le politiche dell'azienda, andranno a diminuire il patrimonio netto.

Il debito finanziario e gli oneri finanziari

Il debito finanziario può essere calcolato come differenza tra capitale investito netto atteso e patrimonio netto atteso. In realtà una stima più accurata è opportuna scomponendo i debiti a breve da quelli a medio / lungo e disponibilità liquide: il criterio guida sarà il loro peso medio storico, rettificato in funzione dell'evoluzione prevista dai piani aziendali.

Gli oneri finanziari (o proventi finanziari nel caso di una posizione finanziaria netta positiva) saranno la logica conseguenza di tale stima. Possono essere calcolati applicando la media storica del tasso di interesse all'ammontare medio previsto in futuro per i debiti. La media storica del tasso di interesse è calcolabile come media del rapporto fra interessi passivi annui e valore medio dei debiti finanziari. In un approccio così sintetico però si possono nascondere diverse insidie e quindi alcune considerazioni ulteriori sono necessarie. L'aggregato del debito finanziario è scomponibile in un insieme di singoli debiti che possono avere scadenze molto diverse e quindi anche onerosità diverse, specialmente in funzione della curva dei tassi, la quale andrebbe presa in considerazione. Inoltre eventuali obiettivi di riscadenziamento del debito potrebbero influire in modo significativo sull'onerosità dello stesso. Inoltre eventuali operazioni straordinarie, come l'emissione di prestiti obbligazionari o di altre forme, se pianificate richiedono di rivedere in modo più analitico l'impatto sugli oneri finanziari.

Conclusioni

Questo approfondimento vuole suggerire che oltre al tradizionale processo di budget, esistono modalità di analisi più sintetiche che consentono di raggiungere risultati di qualità. L'adozione dei meccanismi di light budget non si limita a tecnicismi ed algoritmi di calcolo, bensì richiede un impegno di natura organizzativa e di analisi significativi. Si ritiene che questi sforzi possano essere più che compensati dai benefici derivanti da una progressiva demolizione della pesante e costosa macchina del budget tradizionale, che può persino arrivare a distogliere temporaneamente risorse impegnate nella creazione del valore.