



Scuola Formazione
Tirocinanti Dottori Commercialisti
PERUGIA, 3 MAGGIO 2012

Il budget generale d'impresa

FABIO SANTINI
Dipartimento di Discipline Giuridiche ed Aziendali
Università degli Studi di Perugia



La direzione d'impresa

La direzione d'impresa si attua attraverso tre attività principali:

- 1. formulazione delle decisioni** (Attività decisionale);
- 2. trasmissione delle direttive e verifica della loro esecuzione** (Attività di coordinamento);
- 3. confronto tra risultati ottenuti ed attesi** (Attività di controllo).

In termini più generali, per “**controllo**” si può intendere l'insieme di attività poste in essere dai manager per aumentare la probabilità che gli obiettivi fissati in fase di programmazione vengano raggiunti e che tutte le parti dell'organizzazione collaborino a tale scopo.



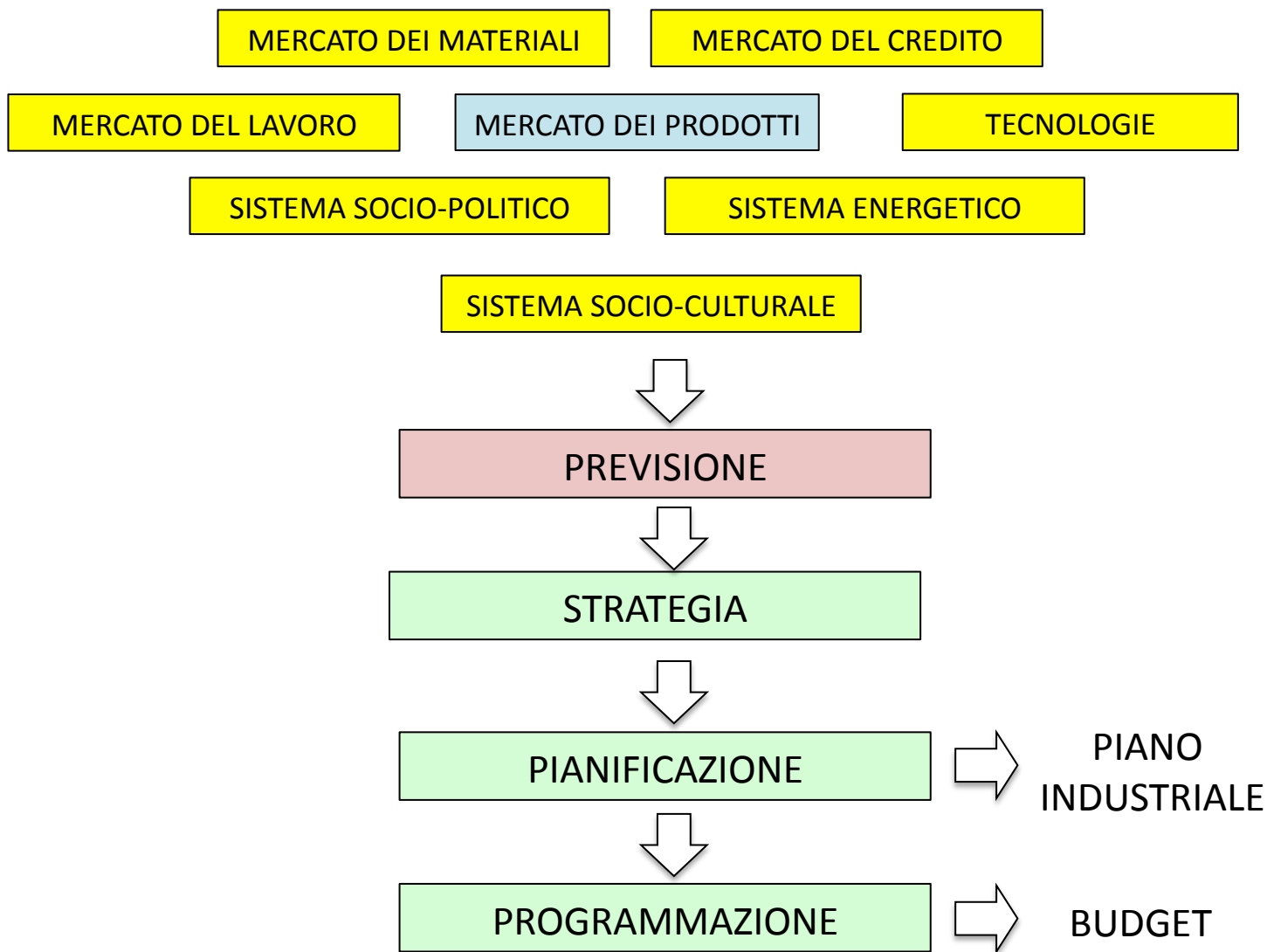
La direzione d'impresa

Esistono due modi per impostare l'attività di direzione:

- Il primo attende il verificarsi degli eventi o il sorgere di un problema prima di avviare il processo decisionale;
- Il secondo cerca di **prevedere gli eventi e di anticiparli.**



UNO SCHEMA DI RIFERIMENTO





La strategia aziendale

Sistema di scelte ed azioni che determina dinamicamente il posizionamento di equilibrio strutturale e simultaneo dell'azienda a fronte dei suoi diversi interlocutori e mercati.

La strategia è dunque un modello (sistema di scelte ed azioni) ed è un posizionamento (mercati di sbocco ed interlocutori non commerciali)



Pianificazione vs Programmazione

Pianificazione:

scelte di carattere strategico concernenti le alternative di azioni su orizzonti temporali di medio-lungo termine. Vengono fissati gli obiettivi generali dell'impresa e si compone la struttura di fondo dell'azienda (combinazioni prodotti/mercati/tecnologie, capacità produttiva).

Programmazione:

definizione degli obiettivi della gestione operativa, considerando le scelte del primo tipo come "vincoli". Orizzonte temporale di breve periodo. Attenzione rivolta al coordinato, efficace ed efficiente impiego delle risorse.



Pianificazione vs Programmazione

- **Livello aziendale:** strategie di impiego delle risorse finanziarie in relazione ad obiettivi di medio-lungo periodo;
- **Livello divisionale:** definizione delle modalità attraverso le quali perseguire gli obiettivi prefissati (ASA o SBU);



Il budget

Il **budget** è un programma di gestione riferito ad un periodo annuale esplicitato in termini quantitativi attraverso la formulazione di un bilancio preventivo.

Il **processo di budgeting** inizia con la determinazione degli obiettivi di gestione che il management intende raggiungere in un arco temporale di breve periodo e giunge fino al confronto tra tali obiettivi ed i risultati effettivamente conseguiti.



I risultati aziendali

- Risultati economico-finanziari
- Risultati competitivi
- Risultati sociali



Il budget

Caratteristiche principali:

1. è di diretta derivazione dal piano strategico aziendale (programma relativo al primo anno);
2. riguarda l'azienda nel suo complesso;
3. può essere articolato per centri di responsabilità;
4. può venire riferito ad intervalli di tempo infrannuali;
5. Esprime in termini economico-finanziari gli obiettivi che l'azienda intende raggiungere.

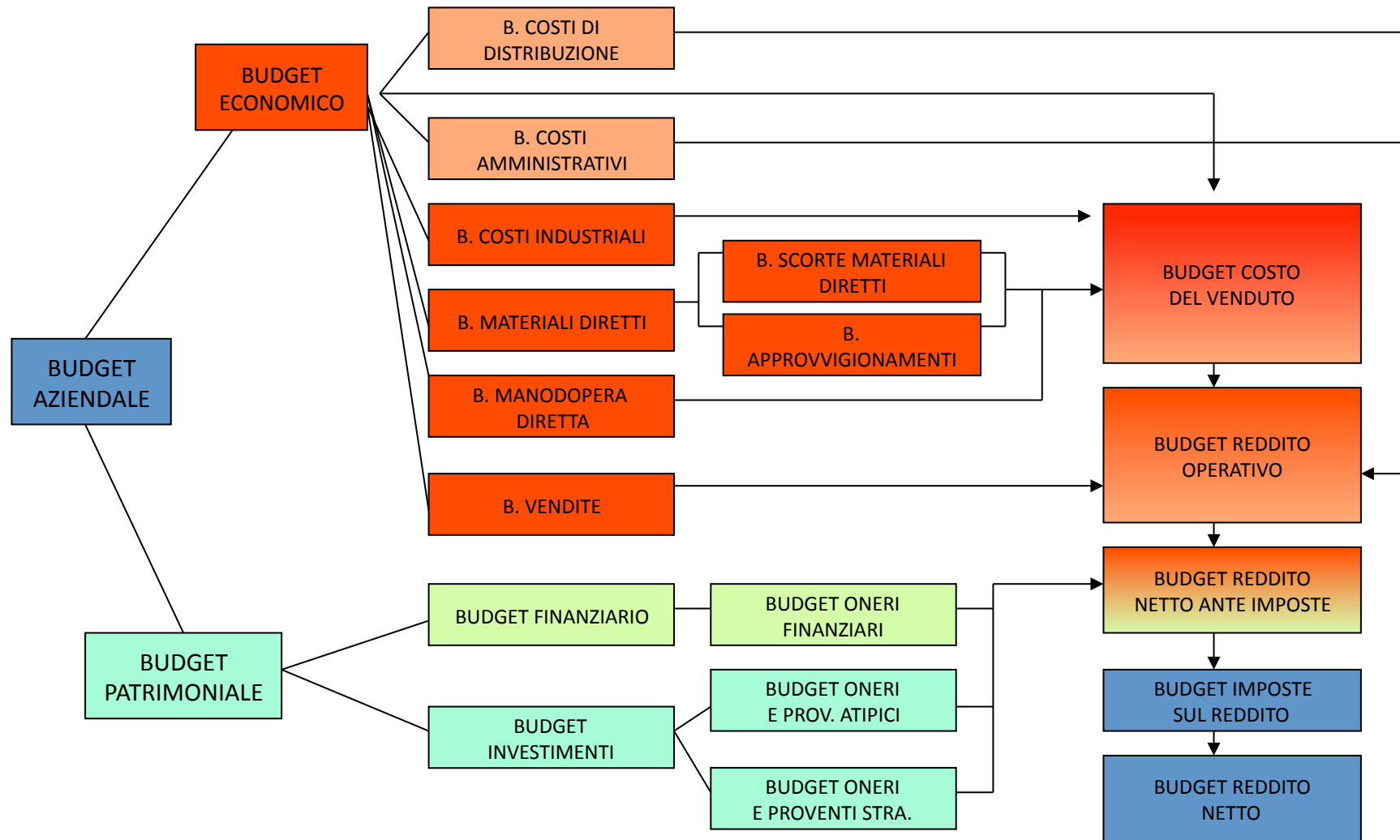


Le funzioni del budget

1. guidare ed orientare i manager (specificazione di obiettivi operativi a cascata);
2. coordinare risorse, aree e funzioni aziendali per il perseguimento degli obiettivi aziendali;
3. Assegnare risorse alle diverse aree aziendali;
4. individuare fattori ed aree di criticità che hanno ostacolato il raggiungimento degli obiettivi attraverso analisi a consuntivo (analisi di scostamento);
5. motivare i responsabili di area ed i dipendenti;
6. migliorare il grado di conoscenza della realtà e aziendale.



La struttura del budget (impresa industriale)





I tempi di elaborazione (da non intendersi come rigidi)

Periodo	Operazioni
settembre	Inizio della redazione del budget sulla base degli obiettivi generali fissati dal piano strategico
ottobre	Verifica di fattibilità, sia finanziario che commerciale e tecnico-economica
novembre	Revisioni (se necessarie dalla fase precedente), verifica definitiva, discussione, ultime modifiche, approvazione
dicembre	Redazione definitiva del budget, approvazione finale e comunicazione agli interessati



Tipologie di budget

1. A base zero (ZBB)/ incrementale;
2. Flessibile/rigido;
3. Scorrevole/ciclico;
4. Fondato sulle attività (ABB)/tradizionale;
5. Top-down/bottom-up.



Alcune note in merito al budget degli investimenti



Il budget degli investimenti

La pianificazione degli investimenti si sviluppa in tre fasi:

- 1) Identificazione dei potenziali investimenti (per tipologie);
- 2) Raccolta dati e selezione di quelli da intraprendere in base a logiche di convenienza economica;
- 3) Monitoraggio successivo

Il budget che ne deriva consente di:

- 1) quantificare l'impegno finanziario necessario ad adeguare la struttura aziendale ai piani e programmi formulati;
- 2) quantificare l'effetto che è lecito attendersi dall'impiego dei nuovi investimenti sulla situazione patrimoniale finanziaria ed economica degli esercizi futuri.



Il budget degli investimenti

Esistono molteplici metodi per la valutazione economico-finanziaria dei progetti di investimento. Tra i più diffusi si ricordano i seguenti:

- a) Metodo del rendimento annuo medio contabile;
- b) Metodo del periodo di recupero (Payback period)
- c) Metodo del valore attuale netto (VAN);
- d) Metodo del tasso interno di rendimento (TIR).



Il budget degli investimenti

Esempio

	Progetto A	Progetto B	Progetto C
Esborsi iniziali 20X0	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Incasso 20X1	7.000,00	7.000,00	5.000,00
Incasso 20X2	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Incasso 20X3	-	3.000,00	2.000,00
Incasso 20X4	-	3.000,00	4.000,00
Totale incassi	10.000,00	16.000,00	14.000,00



Il budget degli investimenti

a) Metodo del rendimento annuo medio contabile

Tale metodo appartiene ai procedimenti che **non tengono conto del “fattore tempo”** nella determinazione del valore degli esborsi e degli incassi di denaro.

Nella sua semplicità, il metodo **permette di confrontare la “redditività” di più progetti** tra di loro, come rapporto tra gli incassi medi di periodo (al netto delle quote di ammortamento) e gli esborsi medi iniziali.

(Tale metodo consente di attribuire una preferenza ai progetti di investimento anche in presenza di identici periodi di recupero)



Il budget degli investimenti

a) Metodo del rendimento annuo medio contabile

	Progetto A	Progetto B	Progetto C
Esborsi iniziali 20X0	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Incasso 20X1	7.000,00	7.000,00	5.000,00
Incasso 20X2	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Incasso 20X3	-	3.000,00	2.000,00
Incasso 20X4	-	3.000,00	4.000,00
Totale incassi	10.000,00	16.000,00	14.000,00
Durata del progetto	2,00	4,00	4,00
Quote di ammortamento	5.000,00	2.500,00	2.500,00
Esborsi medi	5.000,00	2.500,00	2.500,00
Incassi medi	5.000,00	4.000,00	3.500,00
Incassi medi - ammortamento	-	1.500,00	1.000,00
Rendimento annuo medio	-	0,60	0,40

NB: occorrerebbe tener conto anche della fiscalità



Il budget degli investimenti

b) Metodo del periodo di recupero

Il metodo del periodo di recupero (pay back o pay out) è, pur con molti limiti, una delle tecniche più usate nella valutazione degli investimenti a più alto grado di rischio.

Con esso si tende a determinare dopo **quanto tempo è possibile recuperare l'esborso iniziale impiegato nel progetto attraverso i flussi netti di cassa generati.**



Il budget degli investimenti

b) Metodo del periodo di recupero

	Progetto A	Progetto B	Progetto C
Esborsi iniziali 20X0	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Incasso 20X1	7.000,00	7.000,00	5.000,00
Incasso 20X2	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Incasso 20X3	-	3.000,00	2.000,00
Incasso 20X4	-	3.000,00	4.000,00
Totale incassi	10.000,00	16.000,00	14.000,00
Durata del progetto	2,00	4,00	4,00
Periodo di recupero	2,00	2,00	3,00



Il budget degli investimenti

b) Metodo del periodo di recupero

Non permette giudizi sulla validità o meno dell'investimento ma determina soltanto i tempi entro i quali il denaro verrà recuperato, non tenendo in alcun conto la distribuzione temporale dei flussi di cassa una volta raggiunto il recupero dell'investimento iniziale.

Consente una valutazione di larga approssimazione e non è utilizzabile per la selezione di progetti alternativi né nel caso in cui abbiano una vita stimata molto diversa, né qualora si abbiano durate simili ma flussi di cassa per uno crescenti e per l'altro decrescenti.



Il budget degli investimenti

c) Metodo del valore attuale netto (VAN)

Il valore attuale netto è il valore ad oggi di un flusso di liquidità futura calcolato utilizzando un **tasso minimo di rendimento** (required rate of return: RRR) ritenuto accettabile per intraprendere l'investimento.

L'RRR è il rendimento che un'azienda si aspetta di ricevere da un qualsiasi investimento a parità di rischio. Questo tasso è anche chiamato tasso di sconto o costo opportunità del capitale.

Per tale ragione, tutti i progetti con un VAN positivo sono da valutare positivamente.



Il budget degli investimenti

c) Metodo del valore attuale netto (VAN)

Tasso atteso

0,10

	Progetto A	Progetto B	Progetto C
Esborsi iniziali 20X0	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Incasso 20X1	7.000,00	7.000,00	5.000,00
Incasso 20X2	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Incasso 20X3	-	3.000,00	2.000,00
Incasso 20X4	-	3.000,00	4.000,00
Fattori di attualizzazione	Valori scontati (A)	Valori scontati (B)	Valori scontati (C)
0,90909	6.363,64	6.363,64	4.545,45
0,82645	2.479,34	2.479,34	2.479,34
0,75131	-	2.253,94	1.502,63
0,68301	-	2.049,04	2.732,05
Totale	8.842,98	13.145,96	11.259,48
VAN	- 1.157,02	3.145,96	1.259,48



Il budget degli investimenti

d) Metodo del tasso interno di rendimento

è quel tasso che consente di eguagliare il valore attuale dei flussi di cassa positivi attesi ed il valore attuale dei flussi di cassa negativi derivanti da un progetto.

Sostanzialmente è quel tasso di sconto che genera un valore attuale netto dell'investimento (VAN) = 0.

Nell'esempio presentato, i tre progetti presentano un Tir pari rispettivamente a 0; 26,91%; 16,15%.



Il budget degli investimenti

d) Metodo del tasso interno di rendimento

è quel tasso che consente di eguagliare il valore attuale dei flussi di cassa positivi attesi ed il valore attuale dei flussi di cassa negativi derivanti da un progetto.

Sostanzialmente è quel tasso di sconto che genera un valore attuale netto dell'investimento (VAN) = 0.

Nell'esempio presentato, i tre progetti presentano un Tir pari rispettivamente a 0; 26,91%; 16,15%.



Il budget degli investimenti

Esempio di struttura

		Costo storico	IVA 21%	TOT	Vita utile	Realizzo fin.	Amm.to	M	Uscita monetaria
GENNAIO	Fabbricati	1.200.000	252.000	1.452.000	25	240.000	38.400	3.200	0
FEBBRAIO	Impianti	180.000	37.800	217.800	8	0	22.500	1.875	1.452.000
	Macchinari	476.000	99.960	575.960	4	71.200	101.200	8.433	0
MARZO	Automezzi	318.000	66.780	384.780	3	93.000	75.000	6.250	793.760
APRILE		0	0	0	0	0	0	0	384.780
tot		2.174.000	456.540	2.630.540			237.100	19.758	2.630.540



Alcune note in merito ai più significativi sub-sistemi che compongono il budget economico



Il budget delle vendite

Tra i fattori considerati nelle previsioni di vendita possono annoverarsi:

- 1) l'esperienza passata combinata con dati dettagliati sulle vendite passate per linea di prodotti, area geografica e tipo di cliente;
- 2) stime effettuate dalla forza vendita;
- 3) condizioni economiche generali;
- 4) azioni della concorrenza;
- 5) cambiamenti dei prezzi dei prodotti da parte dell'azienda;
- 6) cambiamenti nel mix dei prodotti;
- 7) ricerche di mercato;
- 8) piani pubblicitari e promozionali.



Il budget delle vendite

Esempio di struttura

	VENDITE (Q)	P	RICAVI	IVA 21%	TOT.	INCASSI
GENNAIO	12.000	23	276.000	57.960	331.200	
FEBBRAIO	14.500	23	333.500	70.035	400.200	331.200
MARZO	16.000	23	368.000	77.280	441.600	400.200
APRILE	18.600	23	427.800	89.838	513.360	441.600
MAGGIO	12.400	23	285.200	59.892	342.240	513.360
GIUGNO	11.500	23	264.500	55.545	317.400	342.240
tot semestre	85.000		1.955.000	410.550	2.346.000	2.028.600

crediti

317.400



Il budget della produzione

La programmazione della produzione trova fondamento nel budget delle vendite ma incorpora anche le scelte di gestione delle scorte. Infatti, per ciascun periodo considerato:

$$\begin{aligned} \text{Quantità da produrre} = & \text{Quantità di prodotti da vendere} \\ & + \text{incrementi di scorte di prodotti} \\ & - \text{decrementi di scorte di prodotti} \end{aligned}$$



Il budget della produzione

La politica delle scorte assunta dall'azienda è influenzata da molteplici fattori. Tra i più importanti si annoverano i seguenti:

- a) Deperibilità dei materiali;
- b) Modalità e mezzi di stoccaggio;
- c) Capacità recettiva dei magazzini;
- d) Lunghezza dei cicli di produzione;
- e) Costi finanziari connessi all'immobilizzo delle scorte;
- f) Limitata reperibilità delle materie prime;
- g) Rischi di obsolescenza;
- h) Esigenze della clientela;
- i) Oscillazioni della domanda di mercato.



Il budget della produzione

Schema esemplificativo

	RIM. IN.	VENDITE	RIM. FIN.	PRODUZIONE
GENNAIO	0	12.000	1.200	13.200
FEBBRAIO	1.200	14.500	1.450	14.750
MARZO	1.450	16.000	1.600	16.150
APRILE	1.600	18.600	1.860	18.860
MAGGIO	1.860	12.400	1.240	11.780
GIUGNO	1.240	11.500	1.150	11.410
tot semestre		85.000		86.150

Ipotesi: RF = 10% delle vendite di periodo



Il budget della produzione

Il budget della produzione fissa implicitamente anche la quantità di risorse che devono venire impiegate nel processo produttivo in riferimento alle materie prime (budget degli approvvigionamenti), alla manodopera diretta (budget della manodopera diretta ed alle spese generali tecniche (che l'azienda sceglie di ripartire alle unità di prodotto)).

Per tali fattori è generalmente possibile ricorrere a valori standard di impiego per unità di prodotto.

Ciò consente di effettuare delle analisi di efficienza economica a consuntivo.



Il budget degli approvvigionamenti

Per determinare la quantità di materie che saranno utilizzate nell'arco di tempo considerato dal budget, l'azienda deve avere preventivamente definito:

- Il volume di produzione che intende realizzare;
- La quantità di materie necessarie per la realizzazione di ciascun prodotto (quantità d'uso in ipotesi di rendimenti standard);
- La politica di approvvigionamento e la misura dello stock di sicurezza.



Il budget degli approvvigionamenti

	RIM. IN.	PRODUZIONE	Q. uso	Q. lavor.	RIM. FIN.	APPROVV.	Cu	CT	IVA 21%	TOT.	PAGAM.
GENNAIO	0	13.200	3	39.600	3.960	43.560	1,65	71.874	15.094	86.968	
FEBBRAIO	3.960	14.750	3	44.250	4.425	44.715	1,65	73.780	15.494	89.273	86.968
MARZO	4.425	16.150	3	48.450	4.845	48.870	1,65	80.636	16.933	97.569	89.273
APRILE	4.845	18.860	3	56.580	5.658	57.393	1,65	94.698	19.887	114.585	97.569
MAGGIO	5.658	11.780	3	35.340	3.534	33.216	1,65	54.806	11.509	66.316	114.585
GIUGNO	3.534	11.410	3	34.230	3.423	34.119	1,65	56.296	11.822	68.119	66.316
tot semestre		86.150		258.450		261.873		432.090	90.739	522.829	454.711

Debiti

68.119

- a) RF = 10% della quantità immessa in lavorazione;
- b) non è prevista l'applicazione di una tecnica di minimizzazione del costo complessivo di approvvigionamento;
- c) Quantità d'uso della materia = 3
- d) Costo "standard" pari ad € 1,65 per ciascuna unità di materia.



Il lotto economico di acquisto

Quantità di scorte da acquisire ogni volta che si va sul mercato in modo da minimizzare il costo annuo totale degli approvvigionamenti.



Il lotto economico di acquisto

Costo annuo di acquisto delle scorte:

$$Cap = k x = k b/y$$

Costo annuo di immobilizzo e di mantenimento delle scorte:

$$Cis = t c y/2$$

Costo totale dell'approvvigionamento:

$$Cta = Cap + Cis = k b/y + t c y/2$$

y = lotto economico

b = quantità annua

x = numero delle ordinazioni annue

c = costo unitario di acquisto

k = costo di approvvigionamento per ogni ordine

t = costo di immobilizzo delle scorte



Il budget degli approvvigionamenti

	RIM. IN.	PRODUZIONE	Q. uso	Q. lavor.	RIM. FIN.	APPROVV.	Cu	CT	IVA 21%	TOT.	PAGAM.
GENNAIO	0	13.200	3	39.600	220.421	260.021	1,65	429.035	90.097	519.132	
FEBBRAIO	220.421	14.750	3	44.250	176.171	0	1,65	0	0	0	519.132
MARZO	176.171	16.150	3	48.450	127.721	0	1,65	0	0	0	0
APRILE	127.721	18.860	3	56.580	71.141	0	1,65	0	0	0	0
MAGGIO	71.141	11.780	3	35.340	35.801	0	1,65	0	0	0	0
GIUGNO	35.801	11.410	3	34.230	1.571	0	1,65	0	0	0	0
tot semestre		86.150		258.450		260.021		429.035	90.097	519.132	519.132

Debiti 0

Ipotesi applicazione lotto economico:

$K = 10.650$ euro; $t = 0,05$; $c = 1,65$

Quantità d'uso della materia = 3



Il budget della manodopera diretta

La formulazione del budget in oggetto avviene seguendo le seguenti fasi:

- 1) Determinazione delle ore tot. di MOD (tempo standard per prodotto x quantità da produrre);
- 2) Determinazione dell'organico necessario alla realizzazione dei volumi di produzione programmati (ore tot. MOD/Ore presenza media pro-capite)
- 3) Valutazione del personale da assumere o in esubero;
- 4) Definizione di una tariffa oraria della manodopera (costo lordo del lavoro/Ore presenza media pro-capite).



Il budget della manodopera diretta

	PRODUZIONE	TEMPO st.	ORE	COSTO st.	CT	PAGAM.
GENNAIO	13.200	1,25	16.500	14,50	239.250	130.523
FEBBRAIO	14.750	1,25	18.438	14,50	267.344	253.614
MARZO	16.150	1,25	20.188	14,50	292.719	280.317
APRILE	18.860	1,25	23.575	14,50	341.838	317.832
MAGGIO	11.780	1,25	14.725	14,50	213.513	276.228
GIUGNO	11.410	1,25	14.263	14,50	206.806	210.084
tot semestre			107.688		1.561.469	1.468.598

debiti

92.871

	SALARIO LORDO	RITENUTE IRPEF	ENTI PREVID.	ASSEGNI FAM	CONTRIB. SOCIALI	COSTO LAV.	DEB. V/DIP.	DEB. V/ERARIO	DEB. V/ENTI
GENNAIO	179.887	41.374	16.190	8.200	59.363	239.250	130.523	41.374	67.353
FEBBRAIO	201.010	46.232	18.091	8.200	66.333	267.344	144.887	46.232	76.224
MARZO	220.089	50.621	19.808	8.200	72.629	292.719	157.861	50.621	84.238
APRILE	257.021	59.115	23.132	8.200	84.817	341.838	182.974	59.115	99.749
MAGGIO	160.536	36.923	14.448	8.200	52.977	213.513	117.364	36.923	59.225
GIUGNO	155.493	35.763	13.994	8.200	51.313	206.806	113.936	35.763	57.107



Le analisi di scostamento tra dati preventivi e consuntivi



Gli standard

La fissazione di valori “standard” di consumo (prezzi o quantità) può concernere:

1. **Valori ideali**, raggiungibili nelle circostanze migliori. Non contemplano disfunzioni né interruzioni e si fondano su una occupazione della forza lavoro al 100%;
2. **Valori pratici**, considerati “rigidi ma raggiungibili”. Prevedono normali disfunzioni o interruzioni e sono raggiungibili mediante sforzi “ragionevoli”.



La varianza dei materiali diretti

Lo scostamento (tra valori standard e valori consuntivi) in esame può dipendere:

1. da una varianza di prezzo
2. da una varianza di quantità
3. da entrambe.

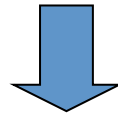
Si supponga di aver previsto l'acquisto di 6000 unità di materiale (quantità standard data da 2000 unità x 3,0 Kg. l'unità) al prezzo standard di € 4 (totale € 24.000)



La varianza dei materiali diretti

La varianza di quantità è data dalla differenza tra:

- Quantità effettiva (6.500 per ipotesi) per il prezzo standard (totale € 26.000);
- Quantità standard al prezzo standard (€ 24.000)



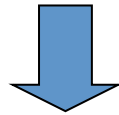
Pari ad € 2000 (Sfavorevole)



La varianza dei materiali diretti

La varianza di prezzo è data dalla differenza tra:

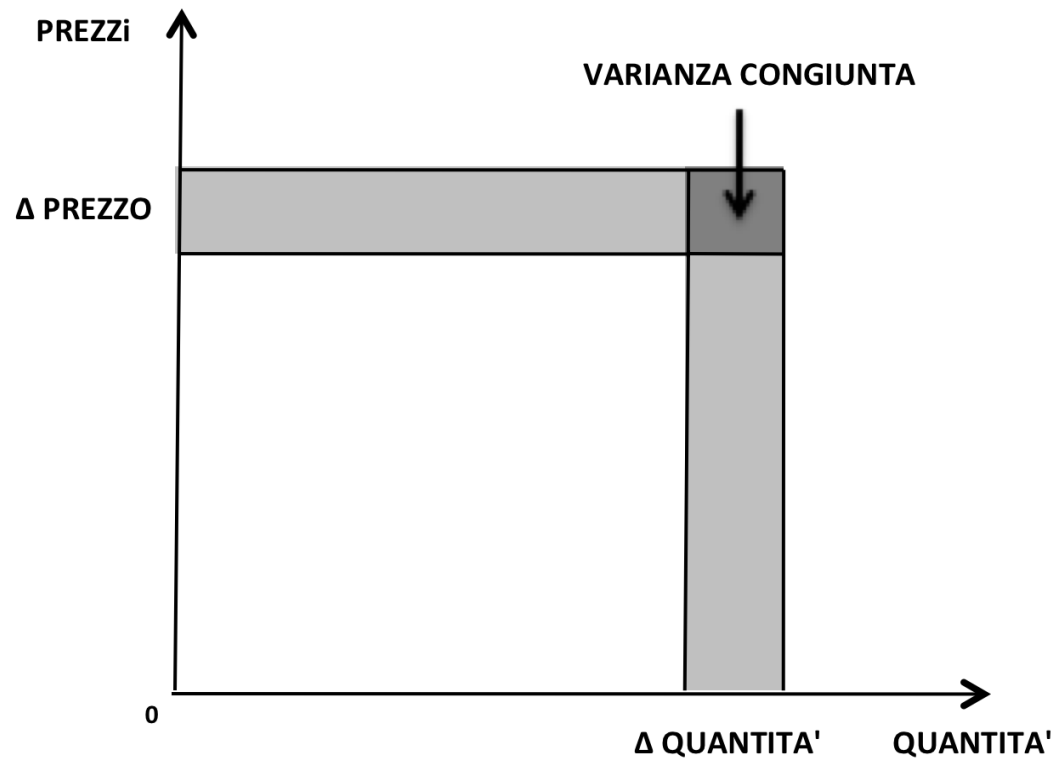
- Quantità effettiva (6.500) per il prezzo effettivo (supponiamo € 3,80) (totale € 24.700);
- Quantità effettiva al prezzo standard (€ 24.000)



Pari ad € 1.700 (Favorevole)



La varianza dei materiali diretti





La varianza della manodopera diretta

Lo scostamento (tra valori standard e valori consuntivi) può dipendere:

1. da una varianza di tariffa
2. da una varianza di efficienza
3. da entrambe.

Si supponga di aver previsto 5000 ore lavorative (quantità standard data da 2000 unità x 2,5 ore per unità) alla tariffa standard di € 14 (totale € 70.000)



La varianza della manodopera diretta

La varianza di efficienza è data dalla differenza tra:

- Ore effettive (5.400 per ipotesi) per la tariffa standard (totale € 75.600);
- Ore standard per la tariffa standard (€ 70.000)



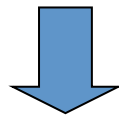
Pari ad € 5.600 (Sfavorevole)



La varianza della manodopera diretta

La varianza di tariffa è data dalla differenza tra:

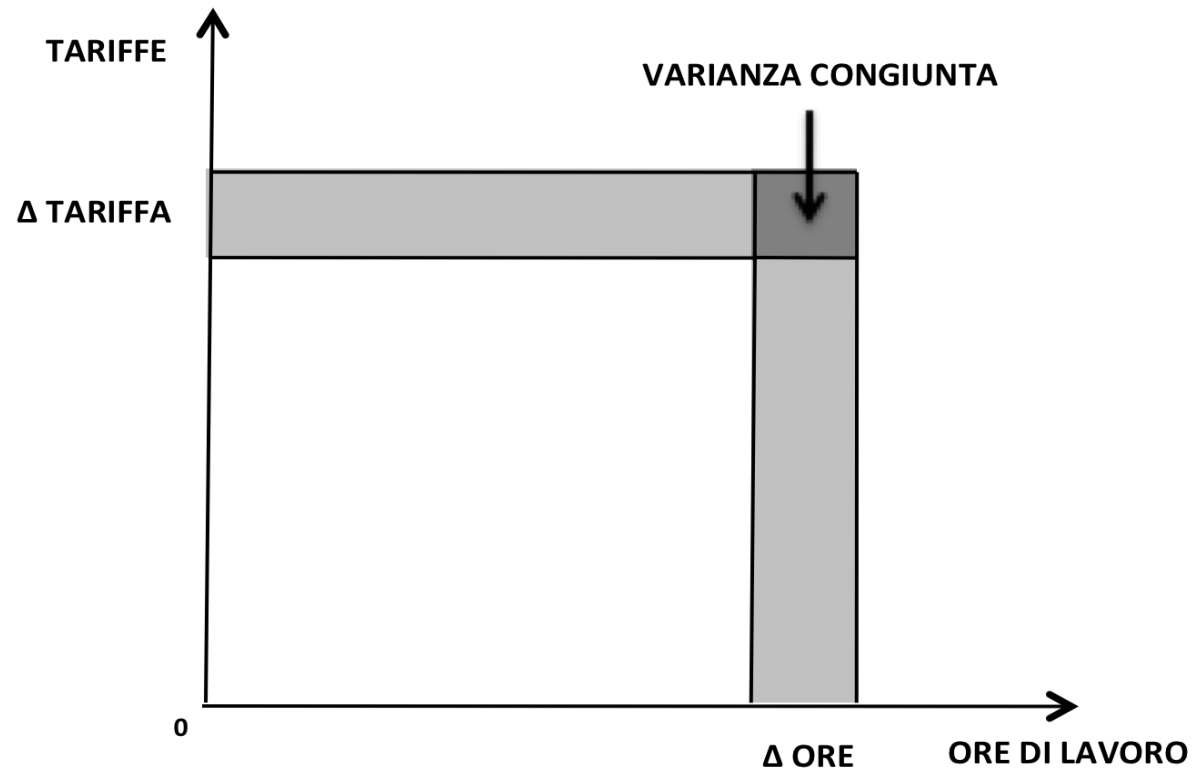
- Ore effettive (5.400) per la tariffa effettiva (supponiamo € 13,75) (totale € 74.250);
- Ore effettive per la tariffa standard (€ 75.600)



Pari ad € 1.350 (Favorevole)



La varianza della manodopera diretta





La varianza delle spese generali tecniche

Lo scostamento (tra valori standard e valori consuntivi) può dipendere:

1. da una varianza di volume
2. da una varianza di spesa
3. da entrambe.

Si supponga di aver previsto 5000 ore lavorative (2000 unità x 2,5 ore per unità). Data la previsione di costi generali per € 10.000 + € 1,2 per ogni ora lavorata, la tariffa standard viene apprezzata in € 3,2.



La varianza delle spese generali tecniche

La varianza di volume è data dalla differenza tra:

- Ore effettive (5.400 per ipotesi) per la tariffa standard (totale € 17.280);
- Costi presunti in corrispondenza del volume effettivo (€ $10.000 + 1,2 \times 5.400 = 16.480$)



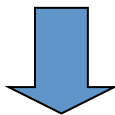
Pari ad € 800 (Favorevole)



La varianza delle spese generali tecniche

La varianza di spesa è data dalla differenza tra:

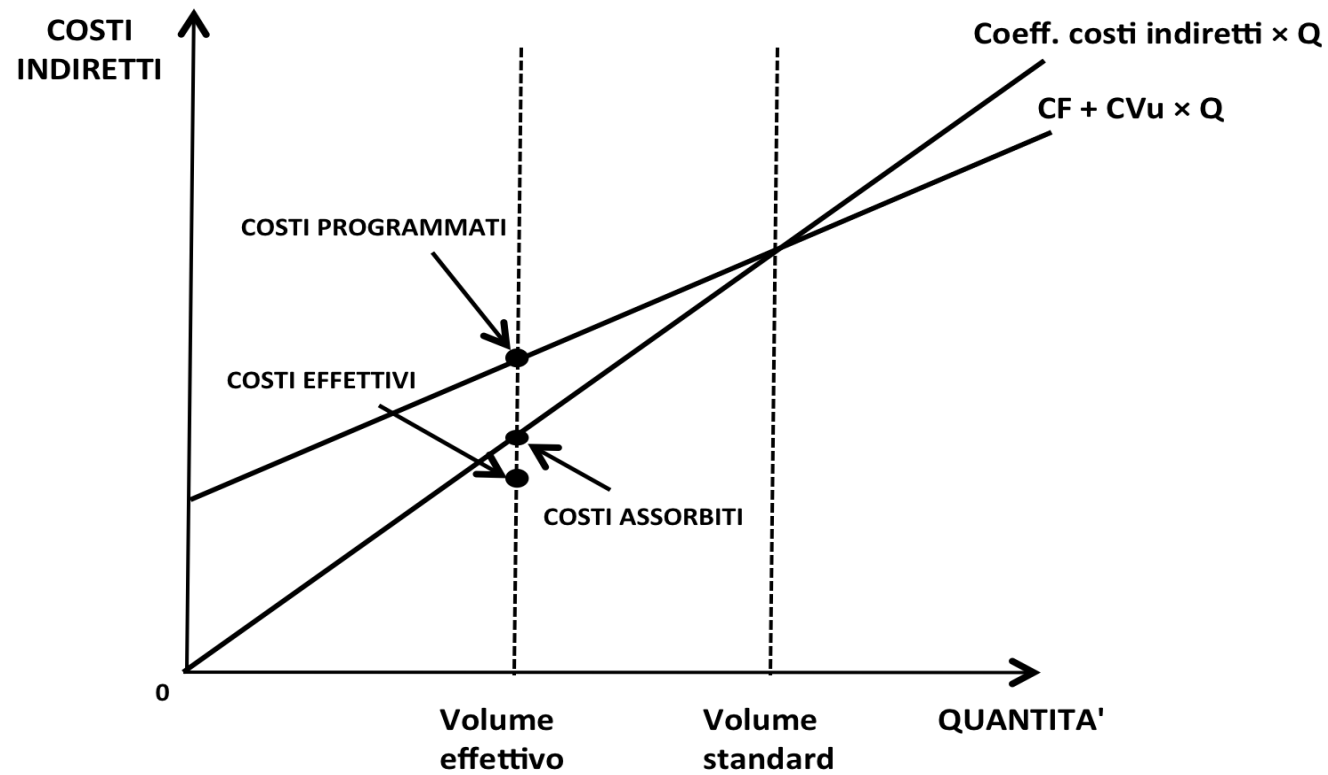
- Costi presunti in corrispondenza del volume effettivo (totale € 16.480);
- Costi effettivi (€ 18.200)



Pari ad € 1.720 (Sfavorevole)



La varianza delle spese generali tecniche





Aspetti organizzativi del processo di costruzione ed utilizzo del budget



Il budget come strumento di persuasione

- La responsabilizzazione che deriva dal controllo dei risultati rende note ai dipendenti quali sono le aree di performance veramente importanti e li motiva a perseguire i risultati che l'organizzazione ha deciso di premiare.
- Il controllo dei risultati indica ai dipendenti ciò che ci si aspetta da loro e costituisce un ottimo meccanismo di controllo "preventivo".



Il budget come strumento di persuasione

Fasi di implementazione del controllo dei risultati:

1. **Definizione delle dimensioni di risultato** (tendenza a curare gli ambiti di valutazione: pericolo di errori nella progettazione);
2. **Individuazione degli indicatori di performance** (di natura finanziaria o non finanziaria, semplici o ad albero);



Il budget come strumento di persuasione

Fasi di implementazione del controllo dei risultati:

- 3. Individuazione degli obiettivi di performance individuale** (traguardi espliciti da raggiungere);
- 4. Previsione di premi o punizioni** (aumenti di stipendio, bonus, benefit, promozioni, partecipazione a eventi di formazione, autonomia ecc. o, al contrario, richiami, riduzioni di livello, mancate ricompense, perdita del posto di lavoro).



Il budget come strumento di persuasione

Il controllo dei risultati è efficace se:

- I manager sanno quali risultati sono desiderati nelle aree sotto il loro dominio
- Un risultato è desiderato quando, a parità di altre condizioni, un maggior livello dell'indicatore è preferito ad un livello inferiore e le azioni ritenute dall'azienda "ottimali" o "corrette" conducono a esiti migliori rispetto alle azioni meno auspicate;



Il budget come strumento di persuasione

Il controllo dei risultati è efficace se:

- I risultati desiderati possono essere influenzati dagli individui di cui si controllano le azioni (principio di controllabilità);
- I risultati possono essere misurati correttamente dai vertici aziendali. Se una misura provoca i comportamenti attesi in una data situazione, si è di fronte ad un valido strumento di controllo; altrimenti, indipendentemente dalla quantificazione, non è interessante secondo i fini prefissati.



Il budget come strumento di persuasione

Il controllo dei risultati è efficace se le misure possiedono i seguenti requisiti:

Precisione: si riferisce alla quantità di casualità presente nell'indicatore. Se la precisione è elevata, la differenza tra i valori assegnati da molteplici valutatori indipendenti è minima;

Oggettività: assenza di distorsioni dovute all'esercizio della soggettività individuale;



Il budget come strumento di persuasione

Il controllo dei risultati è efficace se le misure possiedono i seguenti requisiti:

Tempestività: si riferisce al periodo di tempo che intercorre tra le prestazioni dell'individuo e la misurazione dei risultati (e la concessione dei premi). La rapidità influisce sulla motivazione e sulla possibilità di correzione.

Comprensibilità.