

## RIASSUNTO 3° MODULO PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO – LIBRO DI TESTO: SISTEMI MANAGERIALI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO – L. BRUSA

### CAP 3 IL BUDGETING

Il concetto che spesso viene associato al termine “**budget**” è quello di “*bilancio preventivo*”. Tale associazione non è errata, ma è alquanto riduttiva. Il vero contenuto del budget sono i programmi di gestione relativi al successivo esercizio, cioè l’insieme delle scelte e di modalità di attuazione decise dalla direzione sia nel campo della gestione operativa, sia nel campo della gestione finanziaria. Il budget si presenta come uno **strumento di guida del management**, che *impegna* precisi soggetti verso *obiettivi prestabili, responsabilizzandoli* sui risultati.

Il budget si presenta quindi come un modello di comportamento per il successivo esercizio, che si propone di minimizzare uno dei rischi più frequenti nella gestione aziendale: navigare a vista, senza aver tracciato in anticipo la rotta da seguire.

In sintesi il budget serve:

1. *Simulare* le conseguenze economico-finanziarie relative a date ipotesi di gestione
2. *Guidare* il management nel corso dell’anno di budget ad operare in conformità agli obiettivi prestabili
3. *Valutare e responsabilizzare* il management sui risultati conseguiti
4. *Coordinare* i responsabili delle varie funzioni nelle loro scelte
5. *Motivare* i manager attraverso il meccanismo della *gestione per obiettivi*
6. *Educare*, cioè formare, il management alle logiche della gestione programmata.

L’iter della costruzione del budget aziendale prevede la costruzione di budget delle varie aree aziendali, al fine poi di essere consolidati nei tre principali documenti amministrativi; Budget economico, Budget finanziario, Budget patrimoniale.

### BUDGET COMMERCIALE

Il primo programma settoriale promana dall’*area commerciale*. Il budget commerciale è il punto di partenza dell’iter di programmazione perché è in funzione delle esigenze e delle possibilità di assorbimento del mercato che si elaborano i programmi di produzione e di acquisto risorse. Il budget commerciale si riferisce: *al programma delle vendite e relativi ricavi, al programma dei costi commerciali*.

#### **Budget delle vendite e dei ricavi**

Parte fondamentale del budget commerciale è costituita dal budget delle vendite, consistente nella determinazione delle quantità fisiche di produzione da collocare sul mercato nell’esercizio di budget. Il budget delle vendite è sostanzialmente un programma degli ordini da acquisire nel successivo esercizio. Per passare dal programma dei volumi di vendita al budget dei ricavi, occorre valorizzare le quantità fisiche ad un determinato prezzo unitario. La formazione del prezzo solitamente avviene con la tecnica del “**Full cost pricing**”, consistente nel calcolare il prezzo di vendita sommando al costo pieno di prodotto un certo “**quid**” a titolo di *utile sperato*.

Nel processo del budgeting commerciale si debbono compiere numerose scelte, tra le più importanti le scelte di mix.

#### **Budget dei costi commerciali**

Il budget commerciale riguarda anche i costi di natura commerciale, cioè quei costi sostenuti per la commercializzazione dei prodotti (spese personale di vendita, spese imballaggio, spese pubblicità ecc.). I costi commerciali possono essere variabili e quindi attribuibili al relativo prodotto, o fissi che vengono attribuiti in “blocco” all’esercizio.

## Esempio di budget commerciale

VOCI		PRODOTTO A	PRODOTTO B	TOTALE
Volume di vendita	n. unità	1.000	2.000	
Prezzo unitario	€	10	25	
<b>Ricavi di vendita</b>	<b>€</b>	<b>10000</b>	<b>50000</b>	<b>60000</b>
Costi commerciali variabili				
- provvigioni	€	600	1500	2100
- imballi	€	50	400	450
- altri	€	50	100	150
<b>Totale</b>	<b>€</b>	<b>700</b>	<b>2000</b>	<b>2700</b>
Costi commerciali fissi				
- Stipendi	€			5000
- Pubblicità	€			2000
- Illuminazione	€			100
- Altri	€			1400
<b>Totale</b>	<b>€</b>			<b>8500</b>

## BUDGET DI PRODUZIONE

Il budget di produzione riguarda essenzialmente la quantità di prodotti da realizzare (fabbricare) nel periodo considerato e da un punto di vista economico, la traduzione di tali programmi in fabbisogni di risorse e relativi costi. Per passare dal budget delle vendite a quello di produzione è necessario formulare *un programma delle scorte di prodotti* da tenere a disposizione e inoltre formulare un *budget relativo ai costi industriali di produzione*.

Il **programma di produzione** si può esprimere sinteticamente così:

Volume di vendita programmato  
 + Rimanenze finali di prodotti programmate  
 - Rimanenze iniziali di prodotti stimate  
 -----  
 = **Volume di produzione programmato**

Il **budget dei costi industriali di produzione** ha come costi in oggetto le seguenti principali voci

- Materiali diretti
- Mano d'opera diretta
- Costi generali industriali o di fabbricazione (mano d'opera indiretta, stipendi tecnici, energia elettrica, manutenzioni, ammortamenti ecc.)

Fondamentale per la redazione del budget dei costi industriali di produzione i **costi standard**: costi predeterminati, che allo stesso tempo determinano obiettivi da raggiungere. I costi standard sono determinati così:

$$C = s \times p$$

**C**: costo unitario standard    **s**: standard unitario fisico, cioè la quantità risorsa necessaria

**p**: prezzo unitario standard, cioè prezzo necessario per acquisire una unità di risorsa.

## Esempio Programma di produzione trimestrale

MESI	RIM. INIZIALI (1)	VENDITE (2)	RIM. FINALI (3)	PRODUZIONE (2+3) - (1)
Gennaio	5900	10000	3400	<b>7500</b>
Febbraio	3400	8000	1900	<b>6500</b>
Marzo	1900	8000	1400	<b>7500</b>

### Budget di produzione trimestrale

Si considera Lo std fisico del prodotto pari a 2kg di materie prime al pezzo, il prezzo è pari ad € 3 al kg

MESI	PRODUZIONE	COSTO STANDARD	BUDGET
Gennaio	7500	6	<b>45000</b>
Febbraio	6500	6	<b>39000</b>
Marzo	7500	6	<b>45000</b>

### BUDGET ACQUISTI MATERIE

Le materie prime richieste per realizzare i programmi di produzione si determinano nella loro quantità fisiche con questo calcolo:

#### Standard unitario fisico x volume di produzione programmato a budget

Il risultato corrisponde al consumo totale di materie programmato per il periodo di budget.

Per definire la quantità d'acquistare bisogna però tener conto delle rimanenze di materie che l'azienda prevede di ottenere, il calcolo pertanto è il seguente:

Quantità di materie da consumare  
+ Rimanenze finali di materie programmate  
- Rimanenze iniziali di materie stimate  
-----  
= **Quantità di materie d'acquistare**

### Esempio programma di acquisto materie bimestrale

MESI	RIM. INIZIALI (1)	FABBISOGNO( 2)	RIM. FINALI (3)	ACQUISTI ( 2+3) – (1)
Gennaio	1000	1800	3600	<b>4400</b>
Febbraio	3600	3500	7000	<b>6900</b>

### Esempio Budget acquisti materie

Si considera prezzo di acquisto pari a 3 €

MESI	ACQUISTI	PREZZI	BUDGET
Gennaio	4400	3	<b>13200</b>
Febbraio	6900	3	<b>20700</b>

### BUDGET DEL PERSONALE

Il budget del personale ha il compito di:

1. Determinare l'organico necessario per realizzare i volumi di produzione programmati
2. Determinare l'eventuale numero di persone d'assumere o licenziare.

Importante quindi innanzitutto è conoscere le *ore necessarie* di lavoro per ottenere i volumi di produzione programmati: **Volume di produzione programmato x ore standard MOD per unità**

Il secondo passo è quello di calcolare le ore di presenza media pro-capite , cioè le ore medie annuali che un dipendente effettuerà. Per questo calcolo, alle ore totali di calendario (C), andranno sottratte le ferie (FR), le festività ( FS), le ore di assenteismo ( A), mentre andranno sommate le ore di straordinario (S). La formula quindi delle ore di presenza media procapite (P) sarà la seguente:

$$P = C - FR - FS - A + S$$

Il numero dell'organico necessario si ottiene:

#### Ore lavoro necessarie/ ore di presenza media pro-capite

Il risultato verrà confrontato con l'organico esistente a inizio anno, e il management farà le proprie valutazioni.

## BUDGET DEGLI INVESTIMENTI OPERATIVI

Con l'espressione investimenti operativi intendiamo riferirci a due tipi di impiego di capitale:

- investimenti in capitale fisso o immobilizzato
- investimenti in capitale circolante

**Investimenti in capitale fisso:** si tratta di acquisto o produzione interna di risorse che:

- *dal punto di vista finanziario* s'identificano con quella parte di capitale fisso o capitale immobilizzato che serve per realizzare l'attività tipica aziendale ( immobilizzazioni tecniche in macchinari, impianti, fabbricati ecc. ed immobilizzazioni immateriali in brevetti, marchi ecc)
- *dal punto di vista economico* si tratta di costi pluriennali, che annualmente danno origine a quote di ammortamento.

**Investimenti in capitale circolante:** si tratta di investimenti in scorte di magazzino e in crediti commerciali, il capitale circolante a cui ci riferiamo è quello della gestione operativa, a cui sotto il profilo finanziario corrisponde il complesso dei mezzi finanziari impegnati in un certo lasso di tempo, al fine di realizzare volumi delle vendite previsti a budget. Tale impegno di capitale scaturisce essenzialmente da una somma di ritardi che si manifestano nella gestione aziendale tra il momento delle uscite collegate all'acquisto di fattori produttivi e quello delle entrate monetarie collegate alle vendite. I ritardi in oggetto sono dilazioni di pagamento.

## IL CONSOLIDAMENTO DEI BUDGET SETTORIALI

I vari programmi e budget finora considerati riguardante aree particolari della gestione d'impresa, vanno consolidati in modo che la direzione aziendale abbia una visione d'insieme delle prospettive di funzionamento dell'azienda e possa verificare se queste permettono il raggiungimento degli obiettivi del piano strategico.

A tale scopo vengono redatti dei documenti amministrativi:

- Budget economico
- Budget finanziario
- Budget patrimoniale

## BUDGET ECONOMICO

Il budget economico deriva dal "consolidamento" dei budgets settoriali dei ricavi e dei costi programmati per il successivo esercizio. Il budget economico assume la forma di un conto economico preventivo, tra le numerose strutture proponibili eccone un esempio in forma scalare:

### Esempio budget economico

Ricavi di vendita
- Costo variabile del venduto
<b>Margine lordo di contribuzione</b>
- Spese commerciali
- Spese di ricerca
- Spese amministrative
- Ammortamenti
- Svalutazione crediti
<b>Reddito operativo</b>
- Oneri e proventi finanziari
- Oneri e proventi atipici
- Oneri e proventi straordinari
<b>Reddito ante imposte</b>
- Imposte sul reddito
<b>Reddito netto</b>

## BUDGET FINANZIARIO

Tale budget evidenzia l'aspetto finanziario dei programmi d'esercizio. E' sostanzialmente diviso in due programmi strettamente collegati:

1. **Budget delle fonti e degli impieghi**
2. **Budget di cassa.**

## BUDGET FONTI E IMPIEGHI

Si tratta di un programma che considera:

- Tutti gli investimenti ( o impieghi di capitale) che l'impresa dovrà realizzare nel periodo considerato
- Tutti i finanziamenti ( o fonti) su cui l'impresa potrà contare nel periodo considerato.

### Esempio di budget fonti e impieghi

IMPIEGHI	FONTI
Investimenti in capitale fisso Investimenti in capitale circolante Rimborsi di debiti Rimborsi di capitale proprio	Autofinanziamento Finanziamento con capitale proprio Finanziamento con capitale di terzi Disinvestimenti
<b>TOTALE</b>	<b>TOTALE</b>

## BUDGET DI CASSA

La formulazione del budget di cassa è un'esigenza collegata ad un limite *del budget delle fonti e degli impieghi*. Quest'ultimo infatti manifesta la fattibilità finanziaria di un programma di gestione a *livello globale annuo*, ma non dice nulla sul modo di avvicinarsi delle entrate ed uscite di mezzi liquidi nel corso del medesimo periodo. Può in effetti accadere che un programma annuo di gestione si riveli nel suo complesso finanziariamente realizzabile, senza però che vengono evidenziati ingenti fabbisogni di mezzi liquidi in determinate epoche dell'anno ( ragioni di stagionalità). Nel problema della liquidità è infatti sempre determinante il fattore tempo visto che si definisce liquidità *l'attitudine a fronteggiare tempestivamente ed economicamente ogni esigenza di esborso monetario imposta dalla gestione*. Il budget di cassa riguarda quindi tutti i flussi monetari che si manifestano nell'anno di budget, vale a dire:

- entrate di cassa
- uscite di cassa

### Esempio budget di cassa trimestrale

VOCI	GENNAIO	FEBBRAIO	MARZO
Saldo iniziale (1)	90000	35000	35000
Entrate mensili (2)	70000	0	15000
Uscite mensili (3)	25000	0	10000
Saldo mensile 4 (2-3)	45000	0	5000
Saldo progressivo 5 (1-4)	35000	35000	40000

## BUDGET PATRIMONIALE

Il budget patrimoniale è uno stato patrimoniale preventivo, riferito alla data di chiusura del periodo di budget. Per finalità operative è opportuno che il budget patrimoniale venga redatto in una forma riclassificata secondo criteri finanziari. In tal modo è più agevole collegarlo al budget finanziario

<b>ATTIVO</b>	<b>PASSIVO</b>
Capitale immobilizzato netto <ul style="list-style-type: none"><li>- Immobilizzazioni tecniche</li><li>- Immobilizzazioni immateriali</li><li>- Immobilizzazioni civili</li><li>- Immobilizzazioni finanziarie</li><li>- Fondi rettificativi (ammortamento ecc.)</li></ul> Capitale circolante <ul style="list-style-type: none"><li>- Magazzino</li><li>- Liquidità differite</li><li>- Liquidità immediate</li></ul>	Capitale proprio <ul style="list-style-type: none"><li>- Capitale sociale</li><li>- Riserve</li><li>- Utile netto d'esercizio</li></ul> Debiti a medio lungo termine  Debiti a breve termine
<b>TOTALE</b>	<b>TOTALE</b>

Al budget patrimoniale si perviene sostanzialmente sommando o sottraendo ai valori accolti nello stato patrimoniale iniziale i valori accolti nel budget finanziario delle fonti e degli impieghi.

## CAP 4 L'ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI DAL BUDGET

La formazione del budget chiaramente avviene prima del periodo di cui si vuole programmare la gestione. Durante tale periodo occorre verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi prestabiliti, bisogna cioè confrontare il budget con i risultati effettivi della gestione, man mano che questa si svolge.

Le fasi del processo di controllo che si denomina “analisi degli scostamenti” sono le seguenti:

1. Confronto valori budget e valori consuntivi e determinazione degli **scostamenti globali**
2. Scomposizione degli scostamenti globali in **scostamenti elementari**
3. Individuazione delle cause degli scostamenti elementari e delle relative responsabilità
4. Definizione dei provvedimenti correttivi da prendere in caso di disfunzioni gestionali.

### Analisi degli scostamenti dei costi variabili

Si ci riferisce particolarmente alle materie dirette e alla MOD che sono le voci principali di questa categoria. **Il loro costo preventivo** è stato incluso nel budget con questo calcolo:

Volume produzione prog X Consumo standard unitario X prezzo standard unitario

**Il costo consuntivo** rilevato presenta il seguente calcolo

Volume produzione effettivo X Consumo effettivo unitario X prezzo effettivo unitario

Lo scostamento globale pertanto può scomporsi in scostamenti elementari di

- Volume
- Efficienza
- Prezzo

**Lo scostamento di volume:** significa che si è prodotta una quantità diversa da quella programmata, deve essere evidenziato per primo, poiché rappresenta la causa principale che può impedire la chiara visione di eventuali scostamento di prezzo o efficienza.

Lo scostamento di volume si calcola così:

Volume produzione prog X Consumo standard unitario X prezzo standard unitario

Meno:

Volume produzione effettivo X Consumo standard unitario X prezzo standard unitario

**Lo scostamento di efficienza:** si manifesta quando per produrre una unità si impiegano più risorse. Il suo calcolo è il seguente:

Volume produzione effettivo X Consumo standard unitario X prezzo standard unitario

Meno:

Volume produzione effettivo X Consumo effettivo unitario X prezzo standard unitario

**Lo scostamento di prezzo:** si manifesta quando il prezzo unitario di acquisto delle risorse differisce da quello prestabilito a budget  
Il suo calcolo è il seguente:

Volume produzione effettivo X Consumo effettivo unitario X prezzo standard unitario

Meno:

Volume produzione effettivo X Consumo standard unitario X prezzo standard effettivo

La somma dei vari scostamenti elementari corrisponde chiaramente allo scostamento globale

#### **Analisi degli scostamenti dei costi fissi**

L'analisi degli scostamenti dei costi fissi visto la loro non diretta relazione con il volume di produzione, è meno articolata. Si calcola uno *scostamento globale* di costo dato da:

COSTO DI BUDGET – COSTO CONSUNTIVO

Riassunti di: [alby91ct](#)