



**Università degli Studi *Mediterranea* di Reggio Calabria**  
**Dipartimento di Giurisprudenza, Economia e Scienze Umane (DIGIES)**

## **Lezione 14**

### **Processo di predisposizione del budget**

**DOTT. GIUSEPPE VALENZA**

**Assegnista di Ricerca**

[giuseppe.valenza@unirc.it](mailto:giuseppe.valenza@unirc.it)

Corso di Controllo di gestione

Corso di Laurea in Scienze Economiche (L-33)

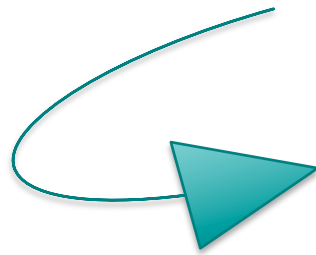
# Master budget: struttura ed articolazione

I documenti di massima sintesi del master budget sono tre:

- **conto economico preventivo:** previsione dei flussi di reddito (costi e ricavi) per l'anno di budget
- **stato patrimoniale preventivo:** previsione delle consistenze patrimoniali (attività e passività) alla fine dell'anno di budget
- **rendiconto finanziario preventivo:** previsione dei flussi di cassa (entrate e uscite monetarie) per l'anno di budget



Per costruire questi documenti di massima sintesi, è necessario predisporre i budget particolari, che vengono distinti in tre categorie:



Budget operativi

Budget degli investimenti

Budget finanziari

# Master budget: struttura ed articolazione (segue)



## Budget operativi

I budget operativi vengono predisposti sulla base dei contenuti dei programmi operativi/piani d'azione

Vengono definiti «operativi» perché contengono previsioni di *costi e ricavi inerenti all'attività operativa*, pertanto dalla loro sintesi è possibile determinare il reddito operativo atteso (contenuto nel conto economico preventivo)

I budget operativi includono:

- **budget delle vendite**
- **budget dei costi di produzione**, a sua volta comprensivo di:
  - a) budget della manodopera diretta
  - b) budget dei consumi delle materie prime
  - c) budget dei costi indiretti di fabbricazione
  - d) budget delle rimanenze finali di materie prime, semilavorati e prodotti finiti
- **budget degli acquisti di materie prime**
- **budget dei costi operativi** variamente articolati, per esempio in:
  - a) budget dei costi di vendita e marketing
  - b) budget dei costi di ricerca e sviluppo
  - c) budget delle spese generali ed amministrative
- **conto economico preventivo**

## Master budget: struttura ed articolazione (segue)



### Budget degli investimenti

Il budget degli investimenti è il budget che definisce a livello previsionale l'ammontare e la tipologia di investimenti da effettuare in beni materiali e immateriali ad utilità ripetuta (c.d. «immobilizzazioni tecniche»)

Il budget in questione effettua la previsione/programmazione di acquisto e/o ammodernamento di impianti, macchinari, capannoni industriali, attrezzature produttive

### Budget finanziari

I budget finanziari hanno lo scopo di simulare a preventivo gli impatti sulla dinamica finanziaria da parte delle politiche di gestione operativa, delle politiche di investimento e delle politiche di finanziamento

I budget finanziari tipici sono:

- ❖ budget di cassa
- ❖ stato patrimoniale preventivo
- ❖ rendiconto finanziario preventivo

## Piano delle vendite

Il punto di partenza per la predisposizione del master budget è l'elaborazione del *piano delle vendite*

**Piano delle vendite:** documento predisposto al fine di stimare le previsioni dei volumi di vendita (numero totale di unità di prodotto finito) per l'anno di budget, con riferimento ad ogni prodotto realizzato dall'azienda

La previsione delle vendite viene fatta sulla base della domanda di prodotto prevista da parte del mercato per l'anno di budget (c.d. «**previsione della domanda**»)

Per stimare la domanda prevista si prendono in considerazione diverse variabili prospettiche: ad es. consumi, reddito, capacità di spesa pro-capite, età media della popolazione, concorrenza, innovazione tecnologica, etc.

Le previsione della domanda (e quindi la predisposizione del piano delle vendite) è frutto della collaborazione fra l'Alta Direzione e l'unità di marketing

	Volume di vendita
Limonata	1080
Limonata dietetica	540
<i>Totale</i>	



# Budget delle vendite



**Budget delle vendite:** documento che, *sulla base delle previsioni contenute nel piano delle vendite, valorizza le quantità di vendita previste: pertanto stima i ricavi di vendita attesi (per singolo prodotto e per produzione complessiva)*

Nb. poiché le previsioni dei volumi di vendita sono contenute anche nel budget delle vendite, nella prassi spesso si redige soltanto il budget delle vendite

	Volume di vendita	Prezzo unitario	Ricavi di vendita	Mix
Limonata	1080	€ 9000	€ 9 720 000	68%*
Limonata dietetica	540	€ 8500	€ 4 590 000	32%**
<i>Totale</i>			€ 14 310 000	100%

\* € 9 720 000/€ 14 310 000 = 68% arrotondato  
\*\* € 4 590 000/€ 14 310 000 = 32% arrotondato

Il mix esprime l'origine dei ricavi in %, con riferimento ad ogni prodotto

Relazioni fra budget delle vendite e altri budget:

- ❖ sulla base dei volumi di vendita previsti, è possibile:
  - ✓ predisporre il piano di produzione (previsione della quantità da produrre)
  - ✓ prevedere i costi commerciali (es. costi di trasporto, per provvigioni, di marketing, di pubblicità, etc.)
  - ✓ predisporre il budget delle rimanenze finali (per la parte relativa ai prodotti finiti)
- ❖ sulla base dei ricavi di vendita previsti, è possibile stimare:
  - ✓ le entrate monetarie e la consistenza dei crediti verso clienti (utili per redigere il budget di cassa e gli altri budget finanziari)

## Piano di produzione

Sulla base dei dati contenuti nel piano delle vendite (o del budget delle vendite), viene predisposto il *piano di produzione*

**Piano di produzione:** documento che **determina la quantità/volumi effettivi da realizzare** nel periodo di budget, per ogni prodotto realizzato dell'azienda

La previsione della quantità da produrre viene fatta per *soddisfare le previsioni di vendita* previste nel piano di vendita, tuttavia è necessario tenere conto delle politiche di gestione delle scorte di prodotti finiti

*Che significa?*

- se l'azienda non detenesse scorte di prodotti finiti *né all'inizio né alla fine* dell'anno di budget, l'azienda dovrebbe produrre esattamente i volumi di vendita previsti (quantità di vendita prevista = quantità di produzione programmata)
- tuttavia generalmente le aziende detengono scorte di prodotti finiti *sia all'inizio dell'anno* (es. prodotti finiti invenduti dell'anno precedente) *sia alla fine* (es. scorte di sicurezza programmate, per via di scioperi previsti, ritardi nelle forniture, aumenti improvvisi di domanda): in questi casi quantità di vendita prevista  $\neq$  quantità di produzione programmata



## Piano di produzione *(segue)*

*Come si determina il volume di produzione effettivo?*

- si parte del volume di vendita previsto per l'anno di budget (es. 100 unità)
- è necessario poi sottrarre la quantità di prodotti finiti già presenti in magazzino (es. se ci sono 20 unità già presenti in magazzino, la quantità effettiva da produrre diventa 80)
- è necessario aggiungere la quantità di prodotti finiti che si desidera avere in magazzino alla fine dell'anno di budget, c.d. «scorte programmate» (es. se si desidera avere 10 unità alla fine dell'anno in magazzino, devo produrre 10 unità in più, pertanto la quantità effettiva da produrre diventa 90)

	Limonata (in lotti)	Limonata dietetica (in lotti)
Volume di vendita	1080	540
+ Rimanenze prodotti finiti al 31/12/2009	20	10
- Rimanenze prodotti finiti al 1/1/2009	(100)	(50)
<i>Volume di produzione</i>	1000	500

Le previsioni dei volumi di produzione effettivi, e quindi la predisposizione del piano di produzione, è frutto generalmente della collaborazione fra l'Alta Direzione e l'unità di produzione, al fine di *verificare la fattibilità tecnico-produttiva dei quantitativi previsti*



# Budget dei costi di produzione



Dopo aver predisposto il piano di produzione, determinando il volume effettivo da produrre per l'anno di budget, si procede stimando i costi di produzione che verranno sostenuti per realizzare la quantità effettiva programmata

**Budget dei costi di produzione:** documento che, sulla base della previsione dei volumi di produzione programmati, stima, con riferimento all'anno di budget:

- costi della manodopera diretta (**budget della manodopera diretta**)
- costi dei consumi delle materie prime (**budget dei consumi di materie prime**)
- costi indiretti di produzione (**budget dei costi indiretti di fabbricazione**)

## ❖ Budget della manodopera diretta

Il budget della manodopera diretta stima le ore di manodopera diretta necessarie per realizzare il volume di produzione programmato (*fabbisogno di manodopera diretta previsto espresso in ore*), valorizzandole ai prezzi standard (*costo orario standard della manodopera diretta*)

Vi sono relazioni con il budget di cassa: è possibile infatti prevedere le uscite monetarie per il pagamento dei salari all'interno del budget di cassa

## Budget dei costi di produzione (segue)



Ore necessarie per realizzare 1 lotto

Ore necessarie per realizzare il totale dei lotti programmati

	(in lotti) Limonata	Limonata dietetica (in lotti)	Totale
Volume di produzione (in lotti)	1000	500	
Ore standard manodopera diretta	<u>20</u>	<u>20</u>	
Fabbisogno (ore manodopera diretta)	20 000	10 000	30 000
Costo standard manodopera diretta (€/ora)	<u>€ 25</u>	<u>€ 25</u>	<u>€ 25</u>
Costo complessivo manodopera diretta	€ 500 000	€ 250 000	€ 750 000

### ❖ Budget dei consumi di materie prime

Il budget dei consumi di materie prime **determina il costo previsto dei consumi di ogni tipologia di materia prima per realizzare la produzione programmata**

*I consumi si ottengono moltiplicando l'impiego standard delle materie prime per il volume di produzione programmato*

Il budget dei consumi delle materie prime è il punto di partenza per predisporre:

- il budget degli acquisti di materie prime
- il budget delle rimanenze finali (per la parte relativa alle materie prime)

# Budget dei costi di produzione (segue)

tipologia di materia prima

Consumi previsti di materie prime, per ogni prodotto, espressi in quantità

Consumi totali previsti di materie prime espressi in quantità

**Valorizzazione delle rimanenze già presenti in magazzino al costo unitario standard [rim. iniz. x costo unit. stand.]**

Consumi previsti totali in quantità – rimanenze iniziali in quantità

Prezzo di acquisto di una unità/lotto di materia prima

**Costo consumi delle materie prime al netto delle rimanenze**

**Costo consumi totale: esprime il valore totale delle materie prime che verranno impiegate/consumate per realizzare i volumi di produzione programmati**

	Sciroppo limonata (lotti)	Sciroppo limonata dietetica (lotti)	Imballaggi (lotti)	Confezioni (lotti)	Totale
Consumi standard limonata	<u>1000</u>		1000	1000	
Consumi standard limonata dietetica		<u>500</u>	<u>500</u>	<u>500</u>	
A) Totale consumi	1000	500	1500	1500	
B) Rimanenze iniziali (1/1/2009) in quantità	80	70	200	400	
Costo standard unitario	<u>€ 1100</u>	<u>€ 1000</u>	<u>€ 950</u>	<u>€ 900</u>	
Costo consumi (1)	€ 88 000	€ 70 000	€ 190 000	€ 360 000	€ 708 000
C) Consumi (A) al netto delle rimanenze (B) in quantità	920	430	1300	1100	
Prezzo acquisto standard unitario	<u>€ 1200</u>	<u>€ 1100</u>	<u>€ 1000</u>	<u>€ 800</u>	
Costo consumi (2)	€ 1 104 000	€ 473 000	€ 1 300 000	€ 880 000	€ 3 757 000
Costo consumi (1+2)	€ 1 192 000	€ 543 000	€ 1 490 000	€ 1 240 000	€ 4 465 000

Il budget dei consumi di materie prime «si legge dall'alto»

## Budget dei costi di produzione (segue)

### ❖ Budget dei costi indiretti di fabbricazione

Il budget dei costi indiretti di fabbricazione **stima i costi «residuali» di produzione** (quindi costi che non siano manodopera diretta e consumi di materie prime, contenuti nei due precedenti budget)

I costi indiretti di fabbricazione vengono distinti in due categorie:

- *costi indiretti variabili* (es. parte variabile dell'energia elettrica), che vengono generalmente rapportati al volume di attività
- *costi indiretti fissi* (es. ammortamenti degli impianti)

	Volumi di attività (ore imbottigliamento)	Costo orario	Totale
Costi variabili totali	3000	€ 600	€ 1 800 000
Costi fissi totali			€ 1 200 000
<i>Totale</i>			€ 3 000 000

Vi sono relazioni con:

- budget di cassa (previsione di pagamenti, quindi uscite monetarie) [tranne gli ammortamenti, che sono costi non monetari]
- stato patrimoniale preventivo (previsione dei debiti v/fornitori) [tranne gli ammortamenti, che sono costi non monetari]

## Budget degli acquisti di materie prime

**Budget degli acquisti di materie prime:** documento che **stima (in quantità e valore) gli acquisti di materie prime previsti per l'anno di budget** per soddisfare i fabbisogni di produzione programmata, *tenendo conto della politica delle scorte*

Il budget mette in evidenza le materie prime che si prevede verranno consumate al netto delle materie prime già presenti in magazzino più le materie prime che si programma di avere alla fine dell'anno di budget

	Sciroppo limonata (lotti)	Sciroppo limonata dietetica (lotti)	Imballaggi (lotti)	Confezioni (lotti)	Totale
Consumi in q.tà	<u>1000</u>	500	1500	1500	
- Q.tà iniziali materie prime	(80)	(70)	(200)	(400)	
+ Q.tà finali materie prime	<u>30</u>	<u>20</u>	<u>100</u>	<u>200</u>	
Q.tà materie prime da acquistare	950	450	1400	1300	
Prezzo acquisto unitario	<u>€ 1200</u>	<u>€ 1100</u>	<u>€ 1000</u>	<u>€ 800</u>	
Acquisti materie prime	€ 1 140 000	€ 495 000	€ 1 400 000	€ 1 040 000	€ 4 075 000

Vi sono relazioni con:

- budget di cassa (previsione di pagamenti, quindi uscite monetarie)
- stato patrimoniale preventivo (previsione dei debiti v/fornitori)

## Budget dei costi operativi

**Budget dei costi operativi:** documento che stima tutti gli altri costi che non siano di prodotto, riferibili all'implementazione del piano d'azione/programma operativo (per darne la dimensione relativa, spesso detti costi vengono *espressi in % del fatturato*)

Pertanto questo documento effettua la previsione di:

- costi commerciali, di vendita e marketing
- costi di ricerca e sviluppo
- costi di distribuzione e trasporto
- costi generali e amministrativi

Costi	%	Descrizione	Valore	Totale
Marketing	12	Fatturato	€ 14 310 000	€ 1 717 200
Distribuzione	8	Fatturato	€ 14 310 000	€ 1 144 800
Amministrativi	5	Fatturato	€ 14 310 000	€ 715 500
<i>Totale.</i>				€ 3 577 500

Vi sono relazioni con:

- budget di cassa (previsione di pagamenti, quindi uscite monetarie)
- stato patrimoniale preventivo (previsione dei debiti v/fornitori)



# Budget delle rimanenze finali di materie prime e prodotti finiti



**Budget delle rimanenze finali:** documento che stima (in quantità e in valore) le rimanenze finali alla fine dell'anno di budget, con riferimento alle materie prime e ai prodotti finiti

- per la *stima delle rimanenze delle materie prime*, si utilizzano i dati contenuti nel budget dei consumi delle materie prime e nel budget degli acquisti delle materie prime
- per la *stima delle rimanenze dei prodotti finiti*, si utilizzano i dati contenuti nel piano di produzione

<u>Materie prime</u>	N° lotti	Prezzo costo unitario	Totale
Sciroppo limonata	30	€ 1200	€ 36 000
Sciroppo limonata dietetica	20	€ 1100	€ 22 000
Imballaggi	100	€ 1000	€ 100 000
Confezioni	200	€ 800	€ 160 000
<i>Totale</i>			€ 318 000

<u>Prodotti finiti</u>	N° lotti	Prezzo costo unitario	Totale
Limonata	20	€ 5500	€ 110 000
Limonata dietetica	10	€ 5400	€ 54 000
<i>Totale</i>			€ 164 000

Costo unitario standard di acquisto previsto delle materie prime

Costo unitario standard di produzione del prodotto finito

# Budget degli investimenti



**Budget degli investimenti:** contiene la previsione di tutti i costi legati all'acquisizione di beni a fecondità ripetuta:

- immobilizzazioni materiali (es. impianti, macchinari, attrezzature, fabbricati, etc.)
- immobilizzazioni immateriali (es. brevetti, licenze, marchi, etc.)

Investimento		Mese								Totale
		I	II	III	IV	V	...	XI	XII	
Rinnovo impianti linea imbottigliamento	Impegnato complessivo									€ 30 000
	<b>di cui impegnato anno 200x</b>				€ 1000	€ 1000		€ 1000	€ 2000	<b>€ 5000</b>
	Contabilizzato inizio 200x									€ 12 000
	<b>Contabilizzato anno 200x</b>	€ 3000							€ 3000	<b>€ 8000</b>
	Contabilizzato fine									€ 20 000
	Uscite complessive inizio 200x									€ 10 000
<b>Uscite anno 200x</b>			€ 5000						<b>€ 10 000</b>	
	Uscite complessive fine 200x									€ 20 000



# Budget di cassa

**Budget di cassa:** contiene la **previsione di tutte le entrate e uscite monetarie** previste nell'anno di budget, generalmente articolate per mese per mettere in evidenza eventuali tensioni di tesoreria di breve termine



Voci	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	Totale
Saldo iniziale . . . . .													
Entrate . . . . .													
- vendite . . . . .													
- affitti attivi . . . . .													
- interessi attivi . . . . .													
- dividendi . . . . .													
- realizzo investi- menti . . . . .													
- ... . . . .													
Uscite													
- acquisti . . . . .													
- mano d'opera . . . . .													
- stipendi . . . . .													
- investimenti . . . . .													
- ... . . . .													
Saldo mensile . . . . .													
Saldo progressivo . . . . .													

Il saldo mensile prospettico consente di monitorare a preventivo i mesi dell'anno in cui possono sorgere tensioni di tesoreria

# Conto economico preventivo

**Conto economico preventivo:** contiene la previsione di tutti i ricavi e i costi previsti per l'anno di budget, pervenendo alla stima del *reddito netto previsto*

I dati contenuti nel C/E preventivo provengono dai dati contenuti in altri budget

	Limona	Limona dietetica	Totale
Budget delle vendite → Ricavi di vendita	€ 9 720 000	€ 4 590 000	€ 14 310 000
Budget dei costi di produzione → Costo di produzione del venduto	<u>€ 5 920 000</u>	<u>€ 2 906 000</u>	<u>€ 8 826 000</u>
	Margine lordo		€ 5 484 000
Budget dei costi operativi → Costi di marketing			€ 1 717 200
	Costi di distribuzione		€ 1 144 800
	Costi amministrativi		<u>€ 715 500</u>
Previsione sulla base dell'ammontare dei debiti onerosi → Risultato operativo			€ 1 906 500
	ROS in % (arrotondato)		12%
	Interessi passivi (0,05 × € 1 400 000)		<u>€ 70 000</u>
	Reddito ante imposte		€ 1 836 500
Le imposte vengono stimate sulla base del reddito ante imposte previsto (si applica una % di tassazione media) → Imposte (0,35 × € 1 836 500)			<u>€ 642 775</u>
	Reddito netto		€ 1 193 725
	Redditività % (reddito netto/ricavi di vendita)		8,34%



## Stato patrimoniale preventivo



**Stato patrimoniale preventivo:** contiene la **previsione delle consistenze patrimoniali (attività e passività) alla fine dell'anno di budget** (consistenza al 31/12/xxxx)

Attività		Passività	
Cassa	€ 2 447 225	Debiti v/fornitori	€ 2 037 500
Crediti v/clienti	€ 2 385 000		
Rimanenze	€ 482 000	Debiti v/banche	€ 1 400 000
Immobilizzazioni lorde	€ 5 000 000	Patrimonio netto:	
<i>meno</i> Fondo ammortamento	€ 2 000 000	Capitale sociale	€ 4 000 000
Immobilizzazioni nette	<u>€ 3 000 000</u>	Riserve	<u>€ 467 225*</u>
<i>Totale attività</i>	€ 8 314 225	<i>Totale passività</i>	€ 8 314 225

# Rendiconto finanziario preventivo

**Rendiconto finanziario preventivo**: effettua una **previsione delle entrate e uscite monetarie per l'anno di budget**

Vi sono due principali differenze con il budget di cassa:

- il budget di cassa è articolato per frazioni d'anno, mentre il R/F preventivo considera l'anno di budget nella sua interezza
- il budget di cassa tiene conto dei flussi di cassa senza distinzione alcuna, mentre il R/F preventivo classifica i flussi di cassa in tre tipologie:
  - flussi da attività operativa
  - flussi da attività di investimento
  - flussi da attività di finanziamento



## Rendiconto finanziario preventivo *(segue)*

+ Ricavi e altri proventi "monetari" [Receipts] (es. vendita di prodotti finiti)  
- Costi e altri oneri "monetari" [Payments] (es. acquisti di materie prime)  
= Flusso monetario da Gestione operativa (A)

+ Flusso da Dismissioni di immobilizzazioni tecniche e finanziarie (es. vendita di impianti)  
- Flusso da Investimenti in immobilizzazioni tecniche e finanziarie (es. acquisto di capannoni)  
= Flusso monetario da Attività d'Investimento (B)

+ Flusso da Finanziamenti (capitale proprio o di terzi) (es. nuovi apporti da parte dei soci)  
- Flusso da Rimborsi (capitale proprio o di terzi) (es. pagamento di una rata di mutuo)  
= Flusso monetario da Attività di Finanziamento (C)

**$\pm A \pm B \pm C = \text{Flusso di Cassa Totale}$**



# Rendiconto finanziario preventivo *(segue)*



	Reddito operativo (da conto economico preventivo)	€ 1 193 725
	– <i>Differenza calcolo costo del venduto*</i>	€ 15 000
	+ Ammortamenti	<u>€ 500 000</u>
	<i>Flusso di cassa potenziale</i>	€ 1 678 725
Flussi da attività operativa	+ Decremento crediti v/clienti	€ 115 000
	+ Decremento rimanenze	€ 1 016 000
	+ <i>Incremento debiti v/fornitori</i>	<u>€ 87 500</u>
Flussi da attività d'investimento	(A) <i>Flusso di cassa operativo</i>	€ 2 897 225
	(B) <i>Flusso di cassa da attività di investimento</i>	€ 0
	– Pagamento dividendi	<u>(€ 1 000 000)</u>
Flussi da attività di finanziamento	(C) <i>Flusso di cassa da attività di finanziamento</i>	€ 1 000 000
	<i>Flusso di cassa netto (A + B + C)</i>	€ 1 897 225
	Cassa iniziale 1/1/2009	<u>€ 550 000</u>
	Cassa finale 31/12/2009	€ 2 447 225