
Il budget

Concetti introduttivi

Prof. Domenico Nicolò

AA 2009/10

La relazione piano strategico-budget

- Il “piano strategico”:
 - accoglie valori congetturati e stimati (costi, ricavi, investimenti, disinvestimenti, entrate e uscite) che si ritiene che si manifesteranno in conseguenza dell’attuazione delle scelte strategiche formulate per il raggiungimento degli obiettivi di medio-lungo termine
 - si compone di “programmi” annuali (budget) definiti per il raggiungimento degli obiettivi riferiti a ciascuno degli esercizi amministrativi annuali compresi nell’orizzonte della pianificazione.
- La programmazione annuale, dopo l’avvio a realizzazione del piano, è anche un fondamentale “momento” di verifica e di ripensamento delle scelte strategiche

Il budget: definizione e caratteri

- E' un programma economico-finanziario (non una semplice previsione);
- Si riferisce ad un periodo breve (generalmente annuale)
- Accoglie valori congetturati e stimati (costi, ricavi, investimenti, disinvestimenti, entrate e uscite) che sono manifestazione quantitativa delle scelte operate in vista del raggiungimento degli obiettivi programmati con riferimento ad un esercizio futuro.

Le funzioni del budget

Il budget è strumento di:

- coordinamento, guida, motivazione e tensione al raggiungimento degli obiettivi
- integrazione organizzativa, negoziazione e comunicazione interna
- controllo dell'efficacia, dell'efficienza e dell'economicità
- programmazione, oltre che di controllo
- orientamento al miglioramento continuo della performance (prospettiva feed-forward)

Articolazione temporale e spaziale del budget

■ Segmentazione temporale

Il budget deve essere articolato per periodi infrannuali (mese, bimestre, trimestre, ecc.) in funzione:

- ❑ della dinamica temporale dei processi di gestione (ciclo reale), degli investimenti/disinvestimenti (ciclo economico) e delle entrate/uscite (ciclo finanziario-monetario);
- ❑ del grado di variabilità dell'ambiente (mercato e settore).

■ Segmentazione spaziale

In funzione del grado di varietà delle combinazioni produttive e del fabbisogno informativo del management il budget deve essere articolato in:

- ❑ Processi e combinazioni di processi;
- ❑ Centri di responsabilità;
- ❑ Segment operativi e geografici;
- ❑ Asa.

- per centri di responsabilità: pur riferendosi sempre all'impresa nel suo complesso, l'articolazione per centri di responsabilità consente di esercitare il controllo con riferimento a ciascuna unità organizzativa ed assolve la funzione di guida e coordinamento dell'azione dei dirigenti
- per processi: l'articolazione per processi che attraversano in senso orizzontale le funzioni aziendali può accrescere il grado di coordinamento e di integrazione delle attività e l'efficacia del controllo di gestione.

Tipologie di budget elaborati nella logica feed-forward

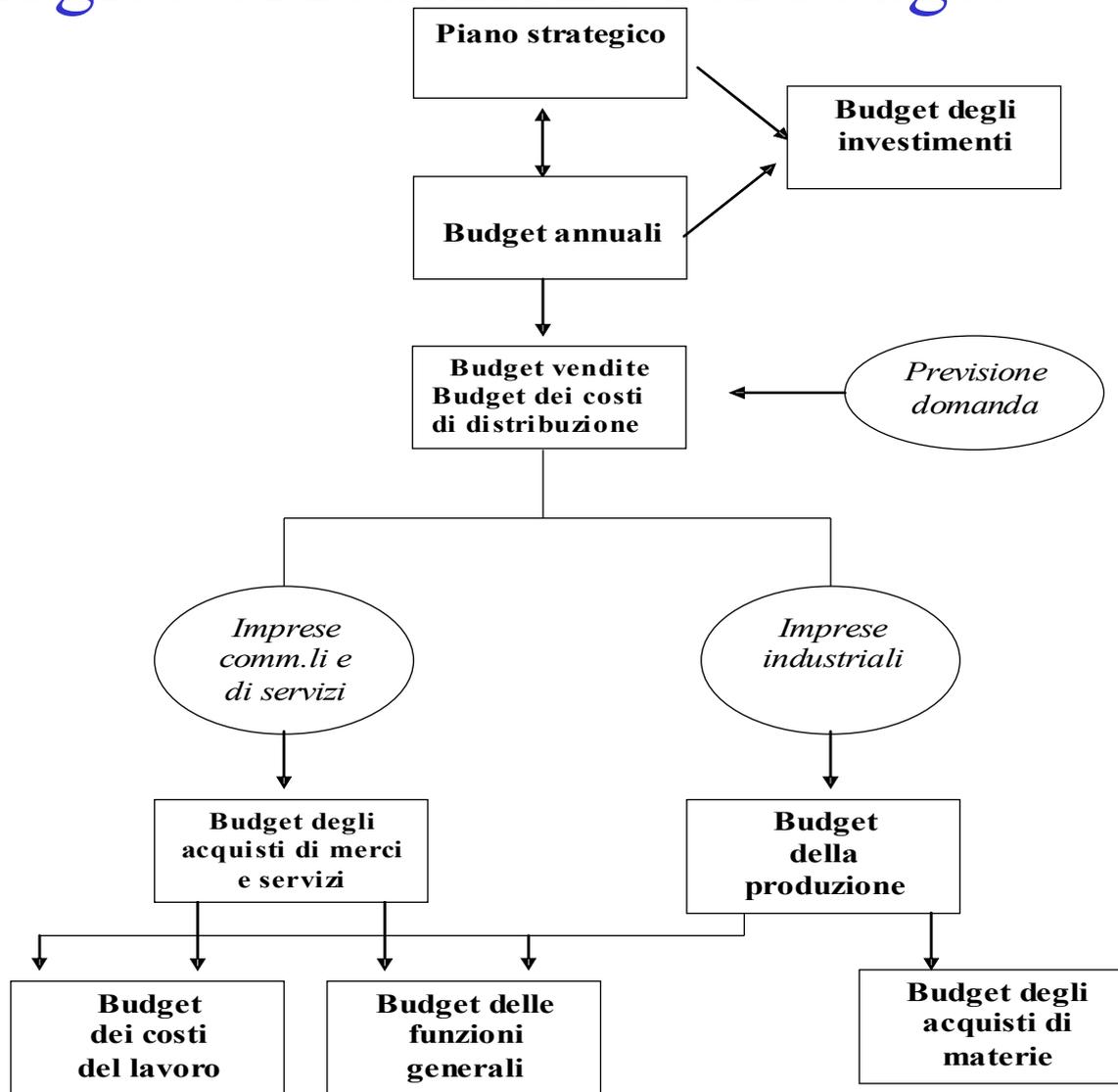
Le stime e le ipotesi devono arricchirsi del contributo del confronto con i dati consuntivi

- **forecast o preconsuntivo:** viene riformulato in corso d'anno inserendo i dati consuntivi e stimandone gli effetti sui valori relativi al periodo futuro (ossia fino alla conclusione dell'anno, oppure fino alla realizzazione di un progetto)
- **rolling budget:** sulla base dei dati consuntivi relativi, ad esempio, ad un trimestre si formulano i dati di budget per i successivi tre mesi. Il periodo di riferimento rimane, quindi, annuale: ai tre mesi trascorsi se ne aggiungono altri tre relativi all'esercizio successivo
- **budget flessibile:** si assumono alcune variabili “critiche” per il grado di influenza sui risultati attesi e si formula un budget che considera la modificazione di tali variabili.

Approcci all'elaborazione del budget

- **budget imposti dall'alto:** sono concepiti dai vertici e “imposti” a tutta l'organizzazione (problema della accettazione e della conflittualità);
- **budget partecipativi:** sono elaborati secondo la logica *bottom-up*. Anche se comportano tempi di elaborazione lunghi presentano un elevato grado di accettazione e raramente generano conflitti e resistenze;
- **budget negoziati:** i responsabili dei centri sono chiamati anche ad avanzare proposte di modifica degli obiettivi e dell'entità delle risorse assegnate. Gli obiettivi negoziati con la logica del confronto accrescono il grado di accettazione e di motivazione. Ciascun partecipante al processo di elaborazione del budget è chiamato a fornire un contributo di esperienza e conoscenza.

L'iter logico di redazione del budget



Il budget commerciale

- Deriva dal piano delle vendite.
- È il punto di partenza dei processi di pianificazione e di programmazione: stimare quanto e cosa si potrà vendere consente di programmare investimenti di esercizio e pluriennali per dotare l'impresa della capacità produttiva necessaria per far fronte alla domanda (assetto tecnico-produttivo e distributivo).
- Nel programmare gli investimenti durevoli è necessario far riferimento alla stima della domanda prevista nel medio-lungo termine. Con riferimento alle imprese in fase d'avvio, la programmazione degli investimenti durevoli deve assumere la domanda prevista dall'anno di "entrata a regime" in avanti.
- L'articolazione temporale (mese, trimestre, ecc.) e per oggetto (per prodotto o linee di prodotti, canale distributivo, tipologia di clienti, area geografica, ecc.) del budget commerciale deve essere coerente con il fabbisogno informativo del management e dei responsabili dei centri della funzione vendite
- Nel budget commerciale si indicano i ricavi di vendita previsti e i costi commerciali.
- Per l'elaborazione del budget commerciale è opportuno procedere alla redazione della **distinta commerciale**, nella quale si indicano le variabili rilevanti: prezzo unitario, sconti, provvigioni, % costi di trasporto.

Metodi di previsione della domanda

soggettivo/qualitativi:

- ❑ metodo Delphi;
- ❑ metodo del panel di esperti;
- ❑ metodo del sondaggio di un campione rappresentativo di consumatori (ricerche di mercato).

statistico/quantitativi:

- ❑ metodo della estrapolazione del trend: proietta nel futuro la linea di tendenza desumibile dalle serie storiche (problematica dell'irregolarità della variabilità);
- ❑ metodo della correlazione tra la domanda e un fenomeno paragone di carattere macro-economico (metodo causale), ad esempio, andamento della domanda futura dei beni di lusso e previsioni relative al reddito medio pro-capite;
- ❑ metodo comparativo con l'andamento delle vendite delle imprese del settore.

PIANO OPERATIVO DEI VOLUMI DI VENDITA				
Prodotto A	Gennaio	Febbraio	Marzo	...
	100	110	105	

DISTINTA COMMERCIALE (prodotto A)	
Prezzo di listino	100
Sconto std.	10%

PIANO DI CONTABILIZZAZIONE DEL FATTURATO				
Prodotto A	Gennaio	Febbraio	Marzo	...
Fatturato	€ 9.000,00	€ 9.900,00	€ 9.450,00	...
IVA	€ 1.800,00	€ 1.980,00	€ 1.890,00	...
Fatturato lordo	€ 10.800,00	€ 11.880,00	€ 11.340,00	...

BUDGET DELLE ENTRATE				
Prodotto A	Gennaio	Febbraio	Marzo	...
Crediti iniz.
+ Fatt. lordo
Entrate

BUDGET DEI CREDITI COMMERCIALI				
Prodotto A	Gennaio	Febbraio	Marzo	...
Crediti iniz.
+ Fatt. lordo
- Entrate
Crediti finali

Sottosistemi del budget commerciale

budget dei ricavi di vendita

$p \times q =$ ricavi teorici (prezzo di listino)
(*per canale, prodotto, tipologia di clienti, ecc.*)

budget degli sconti

ricavi teorici \times % di sconto std.
(*per canale, prodotto, tipologia di clienti, ecc.*)

budget dei crediti commerciali

accoglie:

- crediti comm.li già esistenti all'inizio dell'esercizio;
- crediti comm.li che sorgono nell'esercizio.
- Calcolati considerando i tempi medi di dilazione concessi alla clientela.

budget delle entrate commerciali

- accoglie gli incassi previsti per:
- crediti comm.li già esistenti all'inizio dell'esercizio;
- crediti comm.li dell'esercizio;
- vendite in contanti.

budget dei costi commerciali di esercizio

accoglie i costi d'esercizio riconducibili alla funzione vendite:

- trasporto;
- provvigioni;
- sconti e premi;
- affitti e spese generali degli uffici della funzione vendite;
- personale addetto alla vendita;
- promozione delle vendite e pubblicità;
- ammortamenti di investimenti commerciali;
- accantonamento a fondo svalutazione crediti;
- ...

budget degli investimenti commerciali

accoglie gli investimenti materiali (ad es., l'acquisto di autoveicoli per il trasporto) ed immateriali (ad es., una campagna pubblicitaria, la partecipazione a mostre e fiere, ecc.) riconducibili alla funzione vendite.

budget dei debiti commerciali (per costi della funzione vendite)

budget delle uscite per debiti commerciali

Il budget a margine lordo di contribuzione

Riprendendo i valori dai budget fin qui considerati si può costruire il budget dei margini di contribuzione.

Valori	Totale	Oggetto	
		Prodotto a	
		Dettaglio	Ingrosso
Ricavi teorici			
Sconti std.			
Fatturato			
Costi var. ind.li			
Margine di contr. ind.			
Costi var. comm.li			
Margine di contr. comm.			
Costi fissi: - industriali - commerciali - di struttura			
Margine Operativo Lordo (M.O.L.)			

Il budget della produzione

- Deriva dal piano integrato degli acquisti, della produzione, delle scorte e degli scarti.
- Nella programmazione degli investimenti nell'area della produzione è necessario far riferimento ai volumi di produzione programmati nel medio-lungo termine. Con riferimento alle imprese in fase d'avvio, la programmazione di tali investimenti deve assumere come riferimento i volumi di produzione programmati dall'anno di "*entrata a regime*".
- L'articolazione temporale infra-annuale e per oggetto deve essere coerente con il fabbisogno informativo del management e dei responsabili dei centri di responsabilità dediti agli acquisti, alla realizzazione dei semilavorati e dei prodotti finiti e all'immagazzinamento.
- L'articolazione per oggetto, inoltre, può essere operata avuto riguardo ai prodotti (o "famiglie" di prodotti) e ai centri di responsabilità.
- Oggetto caratteristico del budget della produzione sono i costi delle materie e della manodopera diretta e i costi generali industriali (manodopera indiretta, materie ausiliarie e di consumo, energia elettrica e altri servizi, combustibili, manutenzioni, ammortamenti, ecc.).

La distinta base della produzione

- Per l'elaborazione del budget della produzione è opportuno procedere alla redazione della distinta base con riferimento a ciascun centro, nella quale si indicano, al lordo e al netto degli scarti std.:
- i consumi unitari standard delle materie e degli altri fattori;
- costi unitari standard delle materie e degli altri fattori;
- tempo unitario standard della manodopera diretta;
- costo unitario standard della manodopera diretta.

$$\begin{aligned} & \textit{input lordo} \\ & = \\ & \textit{output netto desiderato} / (1 - \textit{scarto del centro}) \end{aligned}$$

Centro 1	lordo	scarto	netto
Tempi std. Mod (h)	0,323	7%	0,3
Tempi std. Macchina (h)	0,108	7%	0,1
<u>Consumi m.p. (Kg.):</u>			
- m.p. A	0,645	7%	0,6
- m.p. B	0,022	7%	0,02

Centro 2	lordo	scarto	netto
Tempi std. Mod	0,205	2,30%	0,2
Tempi std. Macchina	0,020	2,30%	0,02
<u>Consumi m.p. (Kg.)</u>			
- m.p. D	0,409	2,30%	0,4
- m.p. E	0,307	2,30%	0,3

Centro 3	lordo	scarto	netto
Tempi std. Mod	0,152	1,20%	0,15
Tempi std. Macchina	0,018	1,20%	0,018
<u>Consumi m.p. (Kg.)</u>			
- m.p. D	0,020	1,20%	0,02

L'iter logico di elaborazione del budget della produzione

- Dopo aver elaborato il piano di produzione è possibile programmare i volumi di attività di ciascun centro e, avuto riguardo ai dati della distinta base, il fabbisogno di fattori produttivi di ciascun centro.
- Dopo aver stimato il fabbisogno di capacità produttiva di ciascun centro in termini di ore/macchina è necessario verificare l'adeguatezza della capacità produttiva disponibile.

Disponibilità ore/macchina

-

fabbisogno ore/macchina

=

deficit o surplus di capacità produttiva

- Se risulta un **deficit** di capacità produttiva è necessario programmare investimenti nell'assetto tecnico.
- Se invece emerge un **surplus** va valutata l'entità e il tempo per il quale tale surplus si potrà presentare: soltanto se i tempi di eccedenza di capacità produttiva sono consistenti e prolungati è opportuno dimettere elementi dell'assetto tecnico (problematica dei costi del disinvestimento), oppure, se è possibile, destinarli ad altro utilizzo.
- Tale verifica deve essere effettuata anche con riferimento alla disponibilità di manodopera, tenuto conto della relativa rigidità delle risorse umane.

Il budget della manodopera diretta

La stima del fabbisogno di m.o.d. per centro e per qualifica è fondamentale per conoscere l'eventuale gap (qualitativo e quantitativo) esistente rispetto alla disponibilità di m.o.d., misurata considerando le ore effettive di presenza dei lavoratori.

Fabbisogno di m.o.d. per centro = vol. prod.ne lorda X t. std. m.o.d.

Disponibilità m.o.d. (per centro e per qualifica)

=

h. di calendario – ferie e festività + % straordinario - % assenteismo

nella determinazione del tempo unitario std. bisogna stimare l'inattività, i tempi di messa a punto delle macchine e di movimentazione dei materiali, l'affaticamento.

La determinazione del costo std. della m.o.d. per centro si ottiene effettuando la ripresa del costo std. orario dal budget del personale.

$$\begin{aligned} & \textit{Costo std. m.o.d. per centro} \\ & = \\ & \textit{costo orario m.o.d. medio annuo (per qualifica)} \\ & \times \\ & \textit{fabbisogno m.o.d. del centro} \end{aligned}$$

- Il piano operativo dei consumi, delle scorte e degli acquisti consente di elaborare il budget delle materie prime per centro e complessivo, noti il costo std. dei fattori, i consumi std. per centro, gli scarti std. e gli sfridi std.

$$\begin{aligned} & \text{Costo unitario std.} \\ & \quad X \\ & \text{Consumo unitario std.} \\ & \quad = \\ & \text{Costo unitario std. materie per centro} \end{aligned}$$

Trattasi di un consumo lordo, ossia comprensivo degli scarti e degli sfridi.

L'approvvigionamento di materie deve essere pari a:

consumo complessivo lordo (compresi scarti e sfridi)

+

rimanenze finali di materie programmate

-

rimanenze iniziali di materie

- I tempi di acquisto delle materie dipendono dalla politica di approvvigionamento che è elaborata avuto riguardo alle caratteristiche del processo produttivo.

Il consolidamento dei budget settoriali nel budget globale

- Il budget finanziario: il budget di cassa

1. SALDO INIZIALE DI CASSA

2. ENTRATE CORRENTI

3. USCITE CORRENTI

Costi diversi di produzione

Acquisti materie prime

Forza motrice

Prodotti commercializzati

Costi fissi commerciali

Provvigioni

Trasporti

Costi fissi delle strutture centrali

Uscite IVA

Personale

TOTALE USCITE

4. SALDO DI CASSA GESTIONE
CORRENTE

5. SALDO DI CASSA CORRENTE

6. ENTRATE NON CORRENTI

Entrate da finanziamenti

Entrate da aumenti di capitale

Vendita titoli

Interessi su titoli

7. USCITE NON CORRENTI

Quota capitale mutui in scadenza

Interessi mutui in scadenza

Imposte

Acquisto titoli

Dividendi

8. SALDO DI CASSA GESTIONE
NON CORRENTE

9. AVANZO DI CASSA PROGRESSIVO

-
- Il budget finanziario: il budget delle fonti e degli impieghi

PROSPETTO FONTI ED IMPIEGHI -ANALITICO-

INCREMENTI IMPIEGHI

Crediti Commerciali
Rimanenze
Terreni e Fabbricati
Impianti e Macchinari
Mobili e macchine uff.
Partecipazioni Finanziarie
Debiti verso fornitori
Debiti verso Erario
Debiti verso il personale
Debiti diversi
Ratei passivi
Debiti da finanziamenti
Titoli di Stato

Totale incremento impieghi

0 DECREMENTO IMPIEGHI

Crediti Commerc.
Rimanenze
Terreni e Fabbricati
Impianti e Macchinari
Mobili e macchine uff.
Partecipazioni Finanziarie
Debiti verso fornitori
Debiti verso Erario
Debiti verso il personale
Debiti diversi
Ratei passivi
Debiti da Finanziamento
Titoli di Stato

Totale decremento impieghi

SBILANCIO FINANZIARIO

FONTI DI AUTOFINANZIAMENTO

Utile
Ammortamenti
Imposte tasse
Svalut. Cred. Commerc.
Indennita' T.F.R.

TOTALE FONTI

COPERTURA DELLO SBILANCIO FINANZIARIO

Cassa e Banche
Capitale Sociale

Totale copertura

Controllo di quadratura
(Sbilancio - Copertura)

-
- Il budget economico a ricavi e costo del venduto

CONTO ECONOMICO "a ricavi e costo del venduto"

Ricavi	
Teorici	
Sconti	
Fatturato	
Costi diretti variabili	_____
MARGINE INDUSTRIALE	
Costi commerciali variabili	
Vendite	
Distribuzione	_____
MARGINE COMM. DI CONTRIB.	
COSTI COMM. FISSI	
MARGINE COMM. CONTRIB. NETTA	
COSTI STRUTTURE CENTRALI	
RISULTATO OPER. GEST. CARATT.	
Variazione standard di mag.	
TOT. ONERI-PROVV. EXTRA-GEST.	
REDDITO OPERATIVO	
ONERI E PROV. FIN.:	
Interessi bancari	
Interessi su titoli	
Oneri bancari	
Interessi su mutui	
REDDITO LORDO DI COMPETENZA	
Sopravvenienze attive	
Sopravvenienze passive	
TOTALE SOPRAVVENIENZE	
REDDITO PRIMA DELLE IMPOSTE	
IMPOSTE E TASSE	
REDDITO NETTO	

- Il budget patrimoniale

STATO PATRIMONIALE - Attivo -	ANNO t	ANNO t+1
	CONSUNTIVO	BUDGET---
Cassa e banche		
Crediti Commerciali		
Rimanenze finali prod. finiti		
Rimanenze finali materie prime		
TOTALE ATTIVO CORRENTE		
Partecipazioni finanziarie		
Titoli		
Impianti e macchinari		
Mobili e macchine per ufficio		
Fabbricati e terreni		
TOTALE ATTIVO IMMOBILIZZATO		

TOTALE ATTIVO		

STATO PATRIMONIALE - Passivo -	ANNO t	ANNO t+1
	CONSUNTIVO	BUDGET---
Debiti verso fornitori		
Debiti verso Erario		
Debiti verso il personale		
Debiti diversi		
Ratei passivi		
TOTALE PASSIVO CORRENTE		
Fondo indennita' T.F.R.		
Fondo imposte e tasse		
Fondo rischi su crediti		
Fondo ammortamento		
Debiti da finanziamenti		
TOTALE PASSIVO CONSOLIDATO		
TOTALE MEZZI DI TERZI		
Capitale sociale + riserve		
Utile di esercizio		

TOTALE A PAREGGIO		

QUADRATURA (Attivo - Passivo)	0	0
