Il budget nel governo d’impresa

COSA È IL BUDGET

Il budget **non** è un *bilancio preventivo*
ma l'***insieme dei programmi*** di gestione
attinenti ***all'esercizio successivo***,
ossia il complesso delle scelte e delle modalità di attuazione delle decisioni della direzione
nel ***breve periodo***,
in piena coerenza con il piano strategico o di lungo periodo

Circolarità del processo pianificazione/programmazione/controllo

Pianificazione

Definizione
degli obiettivi strategici
e delle azioni per conseguirli

Necessità di rivedere la

Necessità di rivedere la

Necessità di rivedere la

Programmazione

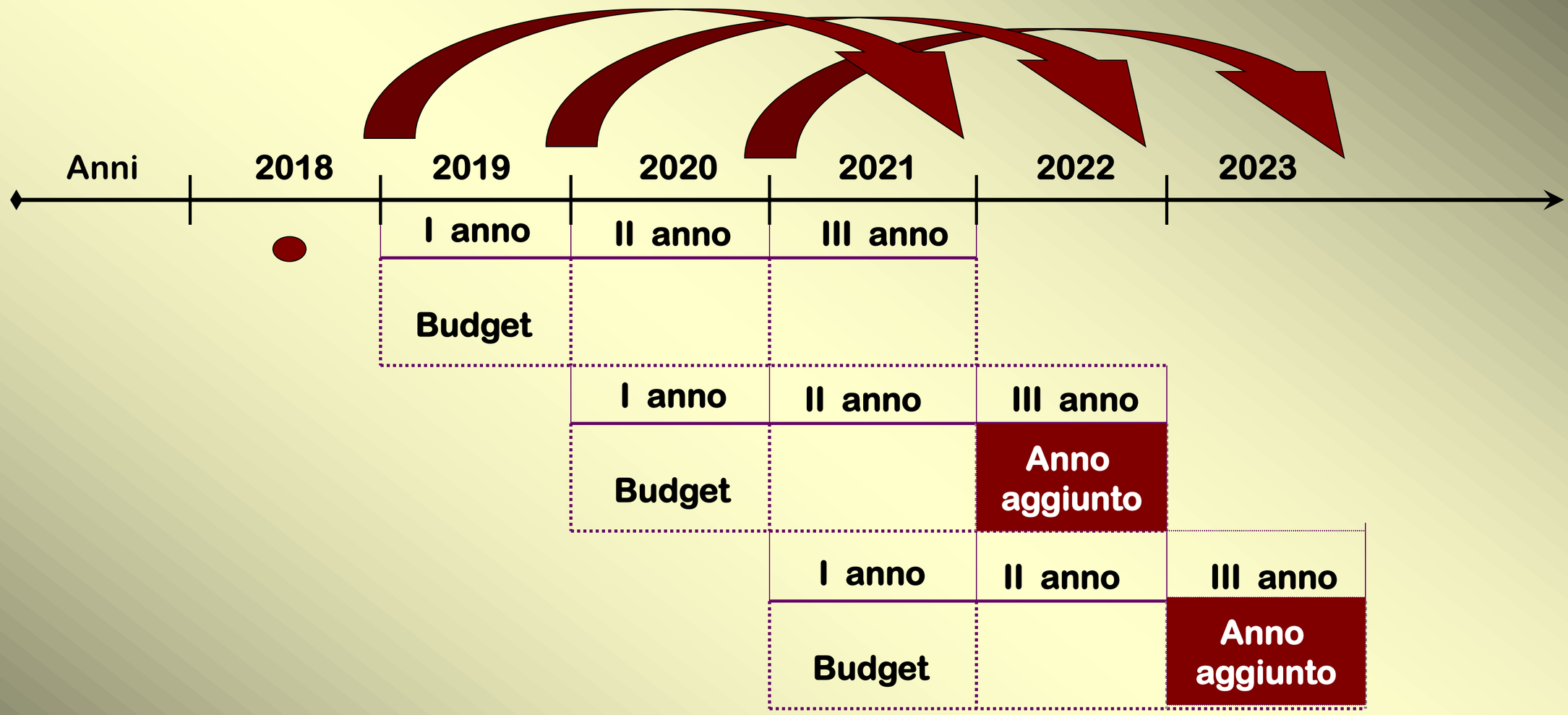
Definizione
degli obiettivi di gestione
e delle azioni per conseguirli

Controllo

dei risultati conseguiti
rispetto a quanto
pianificato e programmato

Azione

Rapporti tra Piano e Budget



LE PRINCIPALI FUNZIONI DEL BUDGET

Simulare
gli effetti economico-finanziari di determinate ipotesi di gestione

Guidare
il management ad operare in conformità agli obiettivi prestabiliti

Valutare e responsabilizzare
il management sui i risultati conseguiti

Coordinare
i responsabili delle varie funzioni (o sub-funzioni) nelle loro scelte

Motivare
i manager in base al meccanismo della gestione per obiettivi

Formare
il management alle logiche della gestione programmata

REQUISITI PECULIARI

Il Budget è un programma di gestione:

GLOBALE → Attiene alla gestione nella sua totalità, relativamente al periodo considerato

ARTICOLATO IN SUB-SISTEMI → Sulla base di **centri di responsabilità** per responsabilizzare i manager sull'ottenimento di precisi risultati

TEMPIFICATO → Le linee di comportamento sono differenziate a seconda dei periodi ad oggetto del budget

TRADOTTO IN TERMINI MONETARI → I dati quantitativo-fisici dei programmi di gestioni sono rielaborati per evidenziare il loro impatto economico-finanziario di breve periodo.

FLESSIBILE → Il budget non è un imperativo di gestione ma una proposta di politiche modificabili nel corso della futura gestione

ESEMPIO DI CALENDARIO PER L'ELABORAZIONE DEL BUDGET

SCHEDA PROGETTO

Progetto: elaborazione budget 2019
Data Inizio: 1/10
Data Fine: 31/12

RESPONSABILE:

COMPONENTI TEAM	FUNZIONI INTERESSATE
	funzioni corporate divisioni

PRINCIPALI OBIETTIVI / RISULTATI ATTESI

Definizione obiettivi 2019
Revisione obiettivi 2019 su base "diagnosi generale" e prime risultanze 2019

SUPPORTI ESTERNI

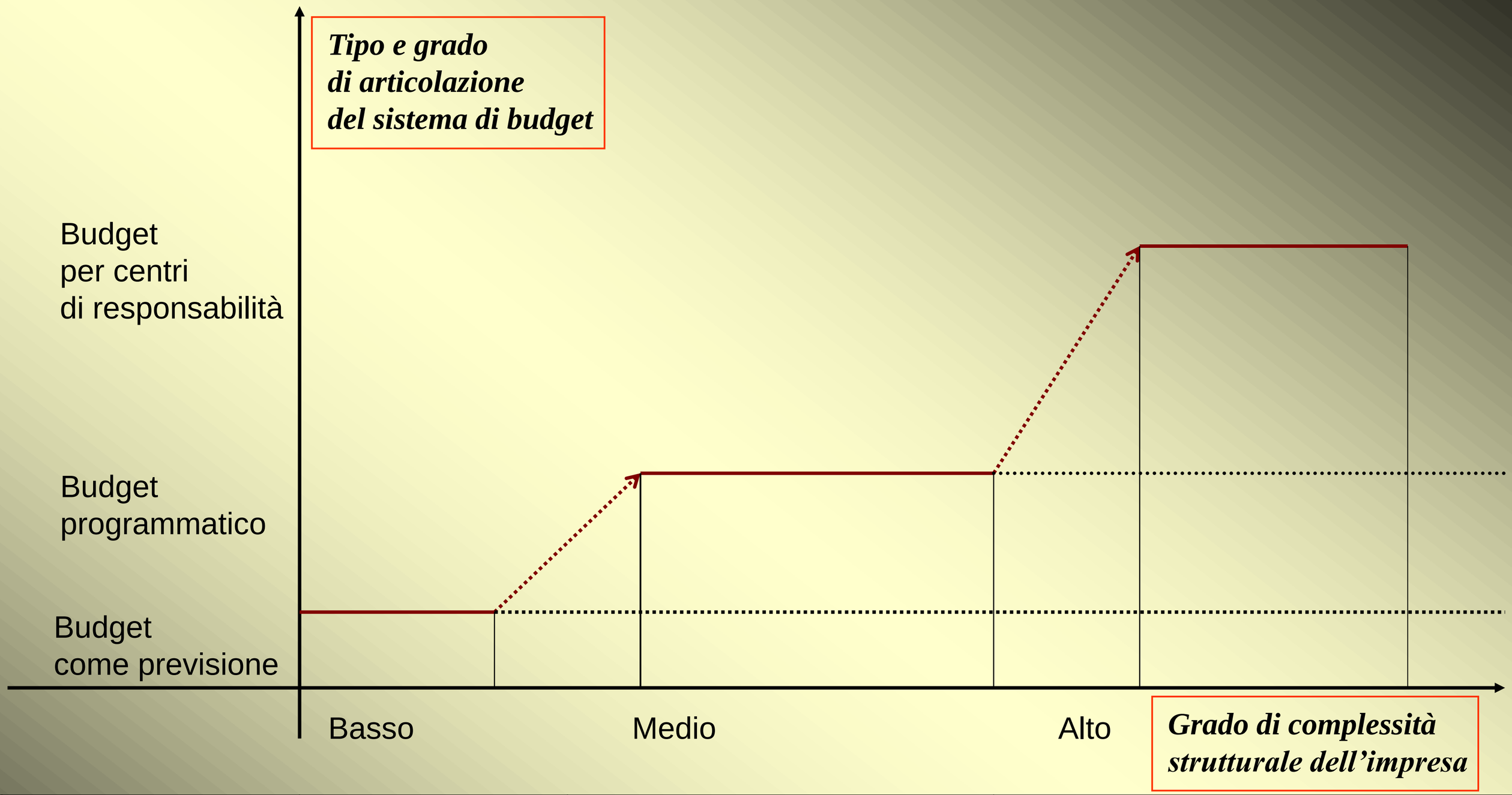
NOTE

DOCUMENTI FINALI

forme di budget

TAPPE PRINCIPALI	TEMPI							
	2018							
A) Definizione Budget 2019	01-ott	15-ott	31-ott	15-nov	30-nov	15-dic	31-dic	
pre-consuntivo								
vendite								
personale								
standard 2019								
mar. contr. ind.								
marg. contr. comm.								
costi fissi								
diagnosi generale								
Economico/Patrimoniale/Situaz. Fin								
Stesura finale								
B) Revisione Budget 2019								

I tre stadi di sviluppo di una cultura di budget



Elementare	*Stadio 1*	*Stadio 2*	*Stadio 3*
•*Non si guarda sistematicamente al futuro.* •*Controllo individuale dell'imprenditore*	•*Si inizia a guardare al futuro* •*Si iniziano ad elaborare previsioni (estrapolazioni)*	•*Previsioni/Estrapolazioni sistematiche* •*Programma di azione a livello aziendale* •*Programmi di azione analitici*	•*Decentramento delle responsabilità* •*Programmi di azione e budget per singole unità organizzative* •*Budget per centri di responsabilità*

ITER DI COSTRUZIONE DI UN BUDGET AZIENDALE

PROGRAMMI OPERATIVI IN TERMINI FINANZIARI

PROGRAMMI OPERATIVI

PROGRAMMI OPERATIVI IN TERMINI ECONOMICI

Piani d'azione pluriennali

Programma vendite

Programma produzione

Programma funzioni generali

Fabbisogno di capitale fisso e circolante

Mezzi di copertura

Ricavi vendita
Costi commerciali

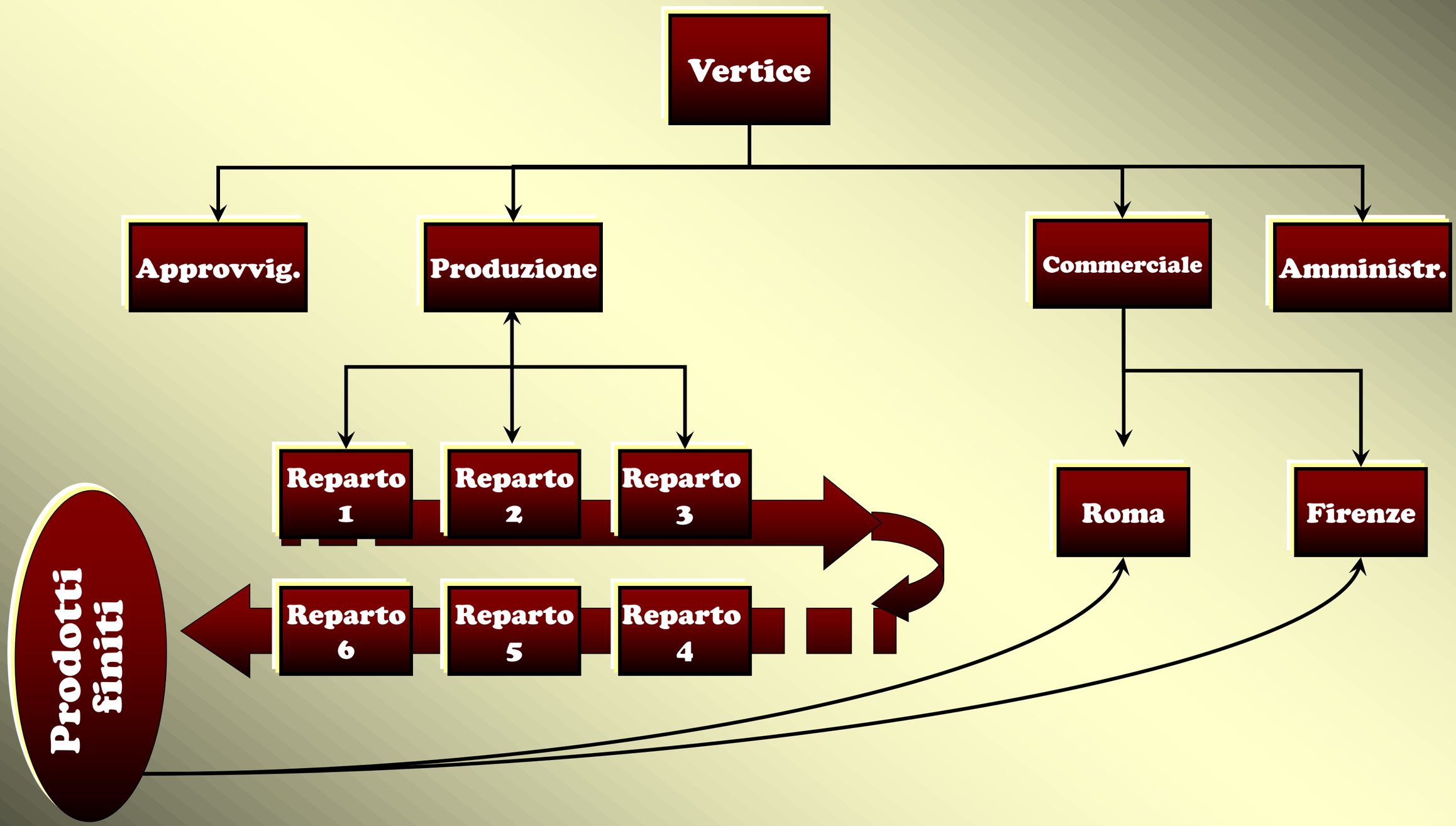
Costi industriali

Costi amministrativi, R&S, vari generali

Budget
- **Economico**
- **Finanziario**
- **Patrimoniale**

La schematicità adottata *non* esclude l'*interdipendenza* dei programmi economici e finanziari

- Articolazione del budget per aree funzionali



Il BUDGET COMMERCIALE

È il punto di partenza dell'iter di programmazione poiché i programmi di acquisto e di produzione sono funzione della **capacità di assorbimento** del mercato.
Il che tuttavia presuppone a monte una *capacità produttiva* e *risorse tecnico-produttive* a disposizione

CARATTERISTICHE SALIENTI

- È composto dal **budget delle vendite e dei ricavi** e dal **budget dei costi commerciali**
- È **articolato** in una **pluralità di dimensioni**
- Richiede una grossa quantità di i**nformazioni** e **tecniche di previsione** appropriate

BUDGET DELLE VENDITE E DEI RICAVI

BUDGET DELLE VENDITE

È un programma di
ordini da acquisire
nel successivo esercizio e si sostanzia nella determinazione delle
quantità fisiche di produzione da allocare sul mercato

BUDGET DEI RICAVI

Consiste nella
valorizzazione ad un determinato ***prezzo unitario***
delle quantità fisiche indicate nel programma dei volumi di vendita

Il **prezzo unitario** di vendita esprime
la migliore combinazione di prezzo-quantità fisica per consentire il raggiungimento degli obiettivi economici stabiliti dall'azienda

Nel caso di un'azienda **multiprodotto**
il budget commerciale comporta anche una scelta ex-ante del
mix di prodotto
utilizzando come discriminante
il margine lordo di contribuzione di ogni prodotto

MLC = RICAVI DI VENDITA – COSTI VARIABILI

ESEMPIO NUMERICO:

L'azienda β produce tre diversi prodotti A, B, C. sapendo che i dati economici unitari sono i seguenti:

	A	B	C
Prezzo di vendita	1500	800	1200
Costi variabili	1200	600	700
Margine lordo di contribuzione	300	200	500

E che la capacità produttiva aziendale è:

A 0,5 ore (= 2 unità l'ora)
B 0,2 ore (= 5 unità l'ora)
C 0,25 ore (= 4 unità l'ora)

Il margine lordo di contribuzione per unità di risorsa scarsa è:

A € 300/0,5 = € 600 (300x2= 600)
B € 200/0,2 = € 1000 (200x5 = 1.000)
C € 500/0,25 = € 2000 (500x4 = 2.000)

Sarà sui prodotti C e B che verranno fatte confluire la maggior parte delle risorse disponibili poiché presentano il maggior margine di contr. orario

BUDGET DEI COSTI COMMERCIALI

Include tutti i costi necessari alla **commercializzazione** di un prodotto

- Spese del personale di vendita
- Spese del personale commerciale non di vendita
- Spese di trasporto, assicurazione, ecc.
- Spese di imballaggio
- Spese di pubblicità e promozione delle vendita
- Spese di assistenza clienti
- Altre spese commerciali

COSTI TECNICI O PARAMETRICI

Vengono definiti ***in funzione*** dei programmi di vendita

COSTI VINCOLATI

Derivano da scelte passate prese ai livelli organizzativi più alti (investimenti)

COSTI DISCREZIONALI

Vengono definiti per ***influenzare*** le vendite. Rappresentano il ***presupposto*** per acquisire gli ordini e realizzare i ricavi

ARTICOLAZIONE DEL BUDGET COMMERCIALE

Il budget commerciale può essere articolato:

PER PERIODI INFRANNUALI → In modo da orientare l'azione degli organi commerciali nella risoluzione di problemi connessi ai differenti periodi dell'anno

PER PRODOTTI O FAMIGLIE DI PRODOTTI → In modo da evidenziare non soltanto il risultato economico globale ma il **contributo** di ciascun prodotto alla formazione dello stesso

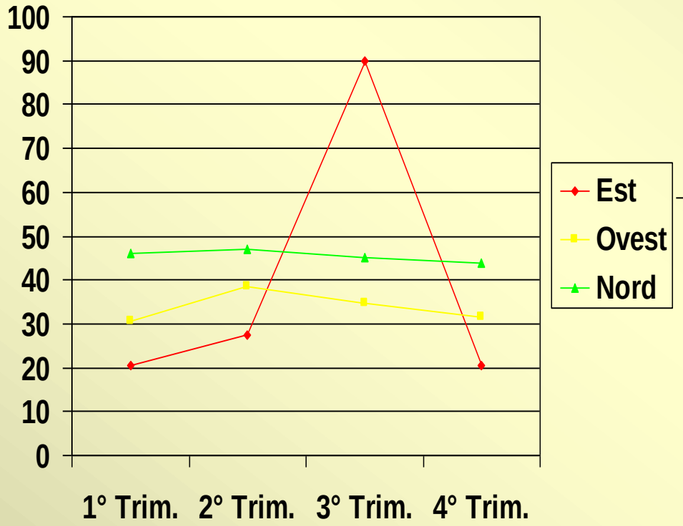
PER CENTRI DI RESPONSABILITÀ → Si provvede all'attribuzione di costi e ricavi per unità organizzativa al fine di guidare e responsabilizzare i manager e coinvolgerli nei programmi commerciali che sono chiamati a realizzare

PER ALTRE DIMENSIONI UTILI →

a) clienti o loro categorie
b) canali distributivi
c) regioni o zone di vendita

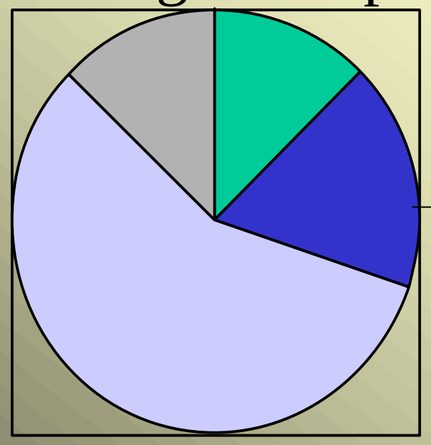
ELABORAZIONE DEL BUDGET COMMERCIALE

Previsione Vendite

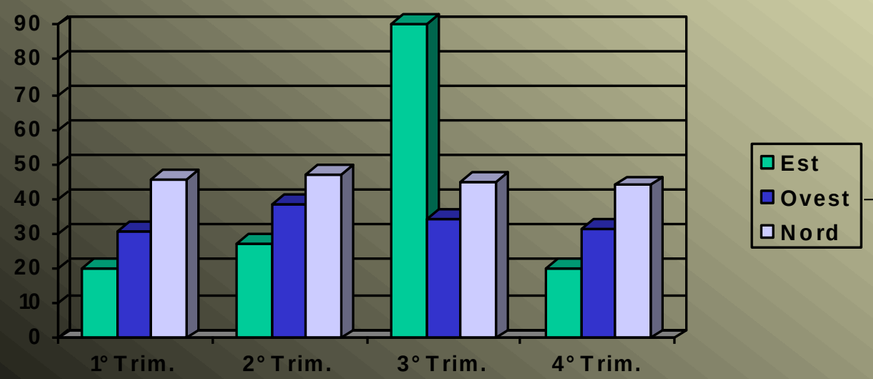


Budget delle Vendite			
	prezzo	volume	totale
prodotto a			
prodotto b			
prodotto c			

Strategia competitiva (Quota Mkt.)



Andamento storico vendite



Budget dei costi commerciali:		
Distribuzione		
Pubblicità		
Pubblicità/promozione		

INFORMAZIONI NECESSARIE E TECNICHE DI PREVISIONE

Informazioni sull'EVOLUZIONE STORICA dei fenomeni osservati

Informazioni PREVISIONALI

Previsioni basate sul *PARERE* degli operatori commerciali

Previsioni basate sull'ELABORAZIONE *STATISTICA* O SU *INDAGINI* DI MERCATO

TREND O TENDENZA A LUNGO TERMINE

CORRELAZIONE

Si tratta di individuare una correlazione fra le vendite e l'andamento di una o più variabili solitamente non controllabili dall'impresa; esempio: andamento delle immigrazioni dai Paesi nord-africani/vendita di *couscous*

TOTALE MOBILE

STUDIO DEL MERCATO

Tecniche empiriche

- scheda per la previsione delle vendite da sottoporre al venditore -

PREVISIONE DI VENDITA

Venditore_____ Area di vendita_____
Codice Prodotto_____ Anno di Previsione_____

Periodo	Vendite anni precedenti			PREVISIONE VENDITE 2019	VARIAZIONE RISPETTO 2018
	2016	2017	2018		
1° trim	.....	.....	.....	_____	_____
2° trim	.....	.....	.....	_____	_____
3° trim	.....	.....	.....	_____	_____
4° trim	.....	.....	.....	_____	_____
Totale	.....	.....	.....	_____	_____

Motivi della variazione rispetto al 2018:

_____

_____

_____

- Budget delle vendite articolato per prodotto, per zona e per periodo

PRODOTTO "A"						
Prezzo di vendita	€ 3 per il 1° ed il 2° Trimestre					
	€ 3,5 per il 3° ed il 4° Trimestre					
PERIODO	VENDITE ITALIA		VENDITE ESTERO		TOTALE	
	VOLUMI	RICAVI *	VOLUMI	RICAVI *	VOLUMI	RICAVI *
GEN.	15000	45	12000	36	27000	82
FEBB.	14000	42	11000	33	25000	75
MAR.	16000	48	13000	39	29000	87
1° TRIM.	45000	135	36000	108	81000	243
2° TRIM.	50000	150	42000	127	92000	276
3° TRIM.	35000	122,5	37000	129,5	72000	252
4° TRIM.	45000	157,5	40000	140	85000	297,5
TOTALI	175000	565	155000	503,5	330000	1068,5

PRODOTTO "B"						
Prezzo di vendita	€ 4 per il 1° ed il 2° Trimestre					
	€ 4,25 per il 3° ed il 4° Trimestre					
PERIODO	VENDITE ITALIA		VENDITE ESTERO		TOTALE	
	VOLUMI	RICAVI *	VOLUMI	RICAVI *	VOLUMI	RICAVI *
GEN.	9000	36	75000	30	16500	66
FEBB.	8000	32	7000	28	15000	60
MAR.	9500	38	8000	32	17500	70
1° TRIM.	26500	106	225000	90	49000	196
2° TRIM.	27000	108	24000	96	51000	204
3° TRIM.	18000	76.5	16000	68	34000	144,5
4° TRIM.	30000	127.5	22000	93,5	52000	221
TOTALI	101000	418	845000	347,5	186000	765,5

* Importi in migliaia di Euro

- Budget dei costi commerciali articolato per centri di responsabilità

Unità organizzativa:	*VENDITE ITALIA*			
Periodo	PROVVIG. *	TRASPORT.*	IMBALLAG. *	TOTALE *
GEN	2,5	1,6	0,4	4,5
FEB	2,2	1,5	0,35	4,05
MAR	2,6	1,7	0,45	4,75
I TRIM.	7,3	4,8	1,2	13,3
II TRIM.	7,5	5,6	1,5	14,6
III TRIM	7,1	3,2	2,0	12,3
IV TRIM.	6,9	6,0	1,0	13,9
TOTALE	28,8	19,6	5,7	54,1
Unità organizzativa:	*VENDITE ESTERO*			
Periodo	PROVVIG. *	TRASPORT. *	IMBALLAG. *	TOTALE *
GEN	2,0	1,3	0,35	3,65
FEB	1,9	1,2	0,3	3,4
MAR	2,2	1,4	0,35	3,75
I TRIM.	6,0	4,0	1,0	11,0
II TRIM.	7,6	4,5	1,1	13,2
III TRIM.	6,0	4,0	1,0	11,0
IV TRIM.	7,0	4,7	1,2	12,9
TOTALE	26,6	17,1	4,3	48,1
Unità organizzativa:	*DIREZIONE COMMERCIALE*			
Periodo	STIPENDI *	AMMORT. *	PUBBLIC. *	ALTRI*	TOTALE*
GEN	10	4	0	2,5	16,5
FEB	10	4	6	2,5	22,5
MAR	10	4	0	2,5	6,5
I TRIM.	30	12	6	7,5	55,5
II TRIM.	30	12	6	7,5	55,5
III TRIM.	31	12	0	5	48
IV TRIM.	31	12	8	7,5	58,5
TOTALE	122	48	20	27,5	217,5

* Importi in migliaia di Euro

- Budget commerciale sintetico

	Prodotto *A*	Prodotto *B*	Totale
Volume di vendita	150000	96000	246000
Ricavi	€ 3000	€ 1600	€ 4600
Costi Variabili			
- Provvigioni	€ 41,3	€ 25,5	€ 66,8
- Trasporti	€ 35,4	€ 21,4	€ 56,8
- Imballaggi	€ 27,2	€ 13,2	€ 40,4
	€ 2896,1	€ 1539,9	€ 4436
Costi Fissi			
- Stipendi			€ 396
- Ammortamenti			€ 224
- Pubblicità			€ 95
- Altri			€ 86

Programmazione e *Budgeting*

Il caso di un’impresa di ceramiche artigianali

Il budget dei ricavi di vendita

È tipicamente il primo budget elaborato durante il processo di budgeting

Il flusso dei ricavi viene desunto dalle stime future relative a:

- **Prezzi**
- **Quantità di vendita**

Il budget dei ricavi di vendita

Mesi 2005	Prezzo	Q vendute		Ricavi
Gennaio	10	100	€	1.000,00
Febbraio	10	90	€	900,00
Marzo	10	100	€	1.000,00
Aprile	10	110	€	1.100,00
Maggio	12	120	€	1.440,00
Giugno	12	130	€	1.560,00
Luglio	15	140	€	2.100,00
Agosto	15	150	€	2.250,00
Settembre	12	110	€	1.320,00
Ottobre	10	90	€	900,00
Novembre	10	80	€	800,00
Dicembre	10	110	€	1.100,00
TOTALE		1330	€	15.470,00

Il budget dei costi commerciali

Espone i costi da sostenere nel periodo considerato per lo svolgimento dell'attività commerciale, per le attività cioè di: PROMOZIONE – COLLOCAZIONE – ASSISTENZA

Per l'elaborazione del b.c.c. la nostra impresa presuppone:

- Costi per provvigioni pari al 5% dei ricavi
- Costi per imballaggi pari a € 0,5 per unità di prodotto
- Costi di trasporto pari a € 100 per ogni 250 unità vendute
- Premi su vendite pari al 3% per ricavi di vendita conseguiti oltre la soglia di € 10.000

Il budget dei costi commerciali

Costi Commerciali	Costi
Costi Commerciali fissi	
Pubblicità	**1000**
Ricerche di mercato	**500**
Costi Commerciali variabili	
Provvigioni (5% su 15.470)	**773**
Imballaggi (0,5 per 1.330)	**665**
Trasporti (100 per 6 volte)	**600**
Premi su vendite (3% su 5.470)	**164**
Totale costi commerciali	**€ 3.702,00**

IL BUDGET DELLA PRODUZIONE

Dispone la ***quantità fisica*** di prodotti da realizzare,
cioè da fabbricare, nel periodo considerato e,
dal punto di **vista economico**,
esprime il ***fabbisogno di risorse*** e dei relativi ***costi*** per la realizzazione dei programmi

CARATTERISTICHE SALIENTI

- È composto dal **programma delle scorte di prodotti da tenere a disposizione**
- È **articolato** in una **pluralità di dimensioni**
- Per formulare il budget dei costi industriali di produzione è necessario disporre dei **costi standard**

BUDGET DELLE SCORTE DI PRODOTTI E DEL VOLUME DELLA PRODUZIONE

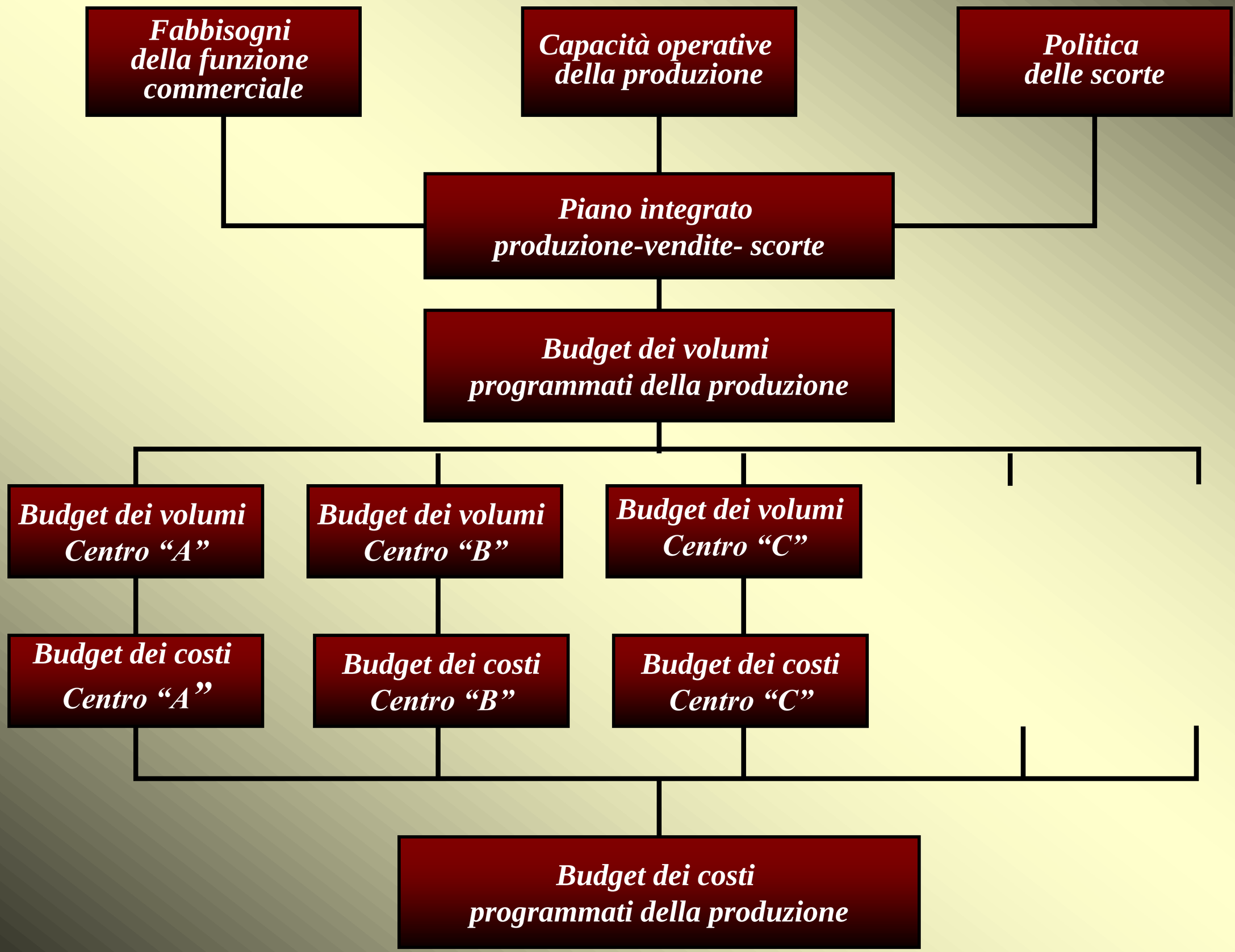
La quantità dei prodotti da vendere ***non coincide*** automaticamente con la quantità da produrre.
L'elemento di unione tra il programma delle vendite e quello della produzione è ***la politica delle scorte dei prodotti finiti***

Con riferimento ad un budget annuale
***Il PROGRAMMA DI PRODUZIONE* è dato da:**

Volume di vendita programmato
\+ Rimanenze finali di prodotti programmate
\- Rimanenze iniziali di prodotti stimate

= Volume di produzione programmato

- Budget dei volumi e dei costi di produzione. Iter logico



Volume di produzione

PROGRAMMA DI PRODUZIONE PRODOTTO «X» (N. PEZZI)

	Rimanenze iniziali (1)	Vendite (2)	Rimanenze finali (3)	Produzione (2+3) – (1)
Gennaio	5900	10000	3400	7500
Febbraio	3400	8000	1900	6500
Marzo	1900	8000	1400	7500
Aprile	1400	7500	900	7000
Maggio	900	6000	2100	7200
Giugno	2100	4000	5000	6900
Luglio	5000	2500	9850	7350
Agosto	9850	1000	10850	2000
Settembre	10850	3000	14800	6950
Ottobre	14800	6000	15850	7050
Novembre	15850	9000	13850	7000
Dicembre	13850	12000	8900	7050
Totale annuo	-----	77000	-----	80000

(Segue): il caso di un impresa di ceramiche artigianali

Il budget del magazzino prodotti

Occorre stabilire la *politica delle scorte*

Sulla base delle *Rimanenze Iniziali*
e del *valore obiettivo di scorte di prodotti* da detenere
alla chiusura del periodo considerato,
il flusso delle vendite previsto consente di determinare
gli incrementi di magazzino necessari

da ottenere mediante PDZ interna (*prodotti finiti*)
ovvero acquisto da terzi (*merci*)

Il budget del magazzino prodotti

Ipotesi 1: PDZ variabile

Mesi 2005	RI	Q vendute	RF	Q. PDZ
Gennaio	450	100	450	100
Febbraio	450	90	450	90
Marzo	450	100	450	100
Aprile	450	110	500	160
Maggio	500	120	500	120
Giugno	500	130	550	180
Luglio	550	140	550	140
Agosto	550	150	600	200
Settembre	600	110	600	110
Ottobre	600	90	650	140
Novembre	650	80	650	80
Dicembre	650	110	650	110
TOTALE		1330		1530

Le RF sono ottenute dalla RF = (RI + Q.PDZ) – Q vendute

Il budget del magazzino prodotti

Ipotesi 2: PDZ costante

Mesi 2005	RI	Q vendute	RF	Q. PDZ
Gennaio	450	100	490	140
Febbraio	490	90	540	140
Marzo	540	100	580	140
Aprile	580	110	610	140
Maggio	610	120	630	140
Giugno	630	130	640	140
Luglio	640	140	640	140
Agosto	640	150	490	0
Settembre	490	110	520	140
Ottobre	520	90	570	140
Novembre	570	80	630	140
Dicembre	630	110	650	130
TOTALE		1330		1530

ARTICOLAZIONE DEL BUDGET DI PRODUZIONE

Il budget di produzione può essere articolato:

PER PERIODI INFRANNUALI → La suddivisione del budget per periodi mensili esprime la **politica di sfruttamento della capacità produttiva** nel corso dell'anno (fenomeno della *stagionalità*). La tempificazione nel budget di produzione è scandita dagli ordini da evadere

PER PRODOTTI O FAMIGLIE DI PRODOTTI → È indispensabile per capire la quantità di risorse da utilizzare per ogni prodotto

PER CENTRI DI RESPONSABILITÀ → Risponde alle esigenze di guida e responsabilizzazione dei manager. Ed è funzionale alla risoluzione delle problematiche dell'***efficienza*** dell'impiego delle risorse

Le configurazioni di centri di responsabilità tipiche dell'area della produzione sono:

- **CENTRI DI COSTO STANDARD**
- **CENTRI DI COSTO DISCREZIONALI**

BUDGET DEI COSTI INDUSTRIALI DI PRODUZIONE

Definito il programma della produzione si provvede alla produzione del
Budget dei costi
delle risorse necessarie per la sua realizzazione

I COSTI , SOTTO IL PROFILO DELLA PROGRAMMAZIONE, SI DIVIDONO IN:

COSTI PARAMETRICI
Quantificabili in funzione del volume produttivo.
Si provvede al calcolo dei **costi standard**

COSTI INDUSTRIALI O DI FABBRICAZIONE
Non quantificabili in funzione del volume produttivo. Si tratta di costi in parte **fissi** ed in parte **semi variabili**

I costi standard presuppongono la definizione di precisi ***livelli di prestazione*** che i responsabili dei centri di responsabilità devono raggiungere nell'anno di budget.
Tali livelli di prestazioni sono qualificabili in termini di ***efficienza***

- Budget della produzione: uno schema di sintesi

PROGRAMMA DI PRODUZIONE

INTERVENTI SUL SISTEMA DI TRASORMAZIONE

ADEGUAMENTO
RICONVERSIONE
SVILUPPO

LAVORAZIONI ESTER.

→ **BUDGET DEGLI INVESTIMENTI**

→ **BDG LAVORAZ. ESTERNA**

MATERI PRIME

MOD

ALTRI COSTI DIRETTI

→ **BUDGET DEI COSTI DIRETTI**

- ENERGIA
- MANUTENZIONE
- CONTROLLO QUALITÀ
- SURPERVISIONE
- SERVIZI AUSILIARI
  - TRASPORTI
  - MAGAZZINO
- AMMORTAMENTI

→ **BUDGET DEI COSTI INDIRETTI**

LIVELLI STANDARD DI EFFICIENZA:

IDEALE	Esprime condizioni di svolgimento ***ottimale*** della gestione. C'è assoluta ***assenza di sprechi ed inefficienze***. I costi raggiungono ***livelli minimi***
CONVENIENTE	È caratterizzato dalla presenza di ***alcune inefficienze*** e comporta ***costi più elevati*** rispetto al caso precedente
PREVISTO	Esprime un livello di prestazioni che si raggiungerebbe in ogni caso anche in ***assenza dei costi standard***. Si opera una ***stima del futuro manifestarsi delle tendenze consolidatesi in passato***, senza miglioramenti delle proprie prestazioni

IL *COSTO STANDARD* DI UN FATTORE PRODUTTIVO È DATO DA:

$$C = s \times p$$

Dove:
C= ***costo standard di un input***, con riferimento ad 1 unità di prodotto in un dato centro
S = ***standard unitario fisico*** o ***coefficiente unitario standard***, ossia la quantità fisica di risorse necessarie per ottenere 1 unità di prodotto in quel dato centro
P = ***prezzo unitario standard***, prezzo necessario per acquisire 1 unità di risorsa in esame

Il COSTO STANDARD è funzione di *due* variabili

EFFICIENZA INTERNA
nell'impiego delle risorse

*La capacità di **acquisire** le risorse stesse a condizioni **economiche***

COSTI STANDARD
PER I MATERIALI DIRETTI E LA MOD

MATERIE DIRETTE

s	**x**	**p**	**=**	**c**
Kg. 0,2 di materiale XY Per fare 1 unità di prodotto		€ 2,0 per 1 kg. di materiale XY		€ 0,4 di materia XY per ogni unità di prodotto

CONSUMO STANDARD DI MATERIE

Quantità di materiale ritenuta ***normale*** per produrre una unità di prodotto .
Essa non esprime il ***consumo teorico*** poiché è comprensiva degli:

- ***Sfridi*** quantità di materia che sebbene non sia incorporata nel prodotto finito è stata ugualmente impiegata nella lavorazione (ritagli, rifili, ecc.)
- ***Sprechi*** quantità addizionale di materiale utilizzata per rifare i prodotti difettosi

ESEMPIO NUMERICO:

Supponendo che i consumi standard di materie siano kg. 2,4 per unità di prodotto e che su trenta prodotti si individuano circa 3 prodotti difettosi, il consumo standard è:

kg. 2,4 : 0,9 = x : 1
x = 2,4/ 0,9 = 2,667

PREZZO STANDARD DI MATERIE

prezzo d'acquisto che l'azienda ***prevede*** di sostenere nel periodo in esame per acquisire le risorse di cui necessita

- Esso è un ***obiettivo*** non una semplice previsione
- È un elemento di ***origine esogena*** risentendo dell'incertezza e della perturbabilità degli ambienti esterni
- È un valore ***medio***, ritenuto valido per gli anni successivi

- Determinazione dei fabbisogni di materiali semi-lavorati e prodotti finiti

AREA PRODUZIONE

Fabbisogno di materie prime → **STANDARD FISICO UNITARIO materie prime** **X** **VOLUME DI PROD.NE PROG. (unità di prodotto)**

Fabbisogno di Semilavorati (componenti) → **NUMERO SEMILAVORATI per unità di prodotto** **X** **VOLUME DI PROD.NE PROG. (unità di prodotto)**

Fabbisogno di Materiali ausiliari → **CONSUMO MEDIO per h/MAC o h/MOD** **X** **VOLUME DI PROD.NE PROG. (in h/MAC O h/MOD)**

AREA COMMERC

Fabbisogno Prodotti finiti → **VOLUME DI VENDITA PROG. (unità di prodotto)**

(Segue): il caso di un impresa di ceramiche artigianali

Il budget degli acquisti
La scheda di costo

Le ipotesi standard poste alla base dell'elaborazione della scheda di costo sono rappresentate nella colonna
Q consumata (di fattore produttivo).
Nel nostro esempio si ipotizza che per ottenere un manufatto artigianale occorrano 0,5 Kg di argilla e 1/10 di tubetto di colori utilizzato per la decorazione

Fattori Produttivi	Unità di misura	Quant. consum.	Costo fattore	Costo per unità prod
Argilla	Kg	0,5	€ 5,00	€ 2,50
Colori	Tubetti	0,1	€ 10,00	€ 1,00
Ore MOD	Ore	0,1	€ 10,00	€ 1,00
Totale costi diretti				€ 4,50

Il budget degli acquisti

Le quantità consumate

Mesi 2005	Q. PDZ	Q Argilla	Q tubetti
Gennaio	140	70	14
Febbraio	140	70	14
Marzo	140	70	14
Aprile	140	70	14
Maggio	140	70	14
Giugno	140	70	14
Luglio	140	70	14
Agosto	0	0	0
Settembre	140	70	14
Ottobre	140	70	14
Novembre	140	70	14
Dicembre	130	70	14
TOTALE	1530		154

MOD

s		**p**		**c**
Ore 1,5 di MOD per fare 1 unità di prodotto	**x**	€ 20 per 1 ora di MOD	=	€ 30 di MOD per realizzare 1 unità di prodotto

TEMPO STANDARD

È la quantità di tempo impiegata per la realizzazione di 1 unità di prodotto. Essa ***non*** indica il ***tempo teorico*** ma è comprensivo anche:

- Scarti di produzione
- Inattività
- Messa a punto macchine
- Movimentazioni materiali
- Operazioni non previste a ciclo
- Affaticamento, necessità fisiologiche

COSTO ORARIO STANDARD

È il costo per la MOD comprensivo della retribuzione diretta, dei contributi previdenziali ed assistenziali, nonché degli oneri differiti

Esso è un ***obiettivo*** non una semplice previsione

BUDGET DEI COSTI GENERALI DI FABBRICAZIONE
(manufacturing overhead)

Accoglie la previsione di raggruppamenti di costi ***eterogenei per variabilità***.
Esso include tipologie di ***costi fissi*** e ***semivariabili***

- Mano d'opera indiretta
- Stipendi tecnici
- Materiali ausiliari e di consumo
- Energia elettrica
- Combustibili
- Manutenzioni
- Ammortamenti
- Altri costi industriali

COSTI FISSI

Per i costi fissi non si può definire univocamente il costo unitario di un'unità poiché esso varia al variare del volume produttivo ipotizzato.
L'incidenza unitaria infatti decresce all'aumentare del volume.
Per cui definire un costo standard unitario presuppone un riferimento ad un ben preciso volume di produzione programmato

Ammortamento annuo	20000
n. pezzi da produrre	200000
Amm.to al pezzo	20000/200000 = € 0,1 al pezzo
Amm.to annuo	20000
n. pezzi da produrre	240000
Amm.to al pezzo	20000/240000 = € 0,08333 al pezzo

COSTI SEMIVARIABILI

Per i costi semi variabili bisogna provvedere attraverso metodologie statistiche alla separazione della componente fissa da quella variabile

COMPONENTE FISSA → **Si iscrive a budget l'ammontare globale dei costi**

COMPONENTE VARIABILE → **Si iscrive a budget come il prodotto tra il costo standard ed il volume programmato**

BUDGET FLESSIBILE

Si ha quando la programmazione dei costi è effettuata considerando che al ***variare del volume si hanno costi differenti***

Si supponga di analizzare la variabilità del costo della *mano d'opera indiretta*. Da calcoli tecnici affettuati presso l'ufficio tempi e metodi risulta che:

— se il volume di produzione si attesta su livelli «normali» di impiego della capacità produttiva, previsti in 160.000 ore di mano d'opera diretta (a loro volta corrispondenti ad una certa quantità di prodotti da realizzare), allora le ore di mano d'opera indiretta (ad es. operai addetti ai trasporti interni, attrezzaggio macchine, ecc.) sono pari a 40.000 all'anno;

— se invece il volume produttivo scende al livello di 120.000 ore di mano d'opera diretta, allora si reputa che le ore di mano d'opera indiretta siano pari a 32.000.

Come si nota, ad una riduzione dei volume pari al 25%, si accompagna una riduzione di risorse per mano d'opera indiretta pari al 20% soltanto. Ciò significa che il costo non è perfettamente variabile, ma presenta elementi di rigidità.

Con un ragionamento semplificato supponiamo che le ore di mano d'opera indiretta (MOI) siano una funzione lineare delle ore di mano d'opera diretta (MOD), cioè che la relazione che lega la variabile dipendente MOI alla variabile indipendente MOD sia raffigurabile con una retta. Avremo allora che:

$$MOI = a + b \times MOD$$

Sostituendo con i numeri:

$$40.000 = a + b \times 160.000$$
$$32.000 = a + b \times 120.000$$

da cui si ottiene che:

$$a = 8.000$$
$$b = 0{,}2$$

il che significa:

— che occorrono *8.000 ore* di mano d'opera indiretta comunque, anche se la produzione si riduce a zero (parte fissa del costo);

— che, producendo, occorrono *0,2 ore* di mano d'opera indiretta per ogni ora di mano d'opera diretta (parte variabile del costo).

Supponendo che ogni ora di mano d'opera indiretta costi a standard € 6, si ha che:

— il *budget della parte fissa* della mano d'opera indiretta è pari a € 6 × ore 8.000 = € 48.000;

— il *costo variabile unitario standard* di mano d'opera indiretta è pari a € 6 × ore 0,2 = € 1,2 (per ogni ora di mano d'opera diretta).

Per calcolare il costo variabile standard di mano d'opera indiretta per *unità di prodotto*, occorre moltiplicare € 1,2 per il tempo standard unitario di mano d'opera diretta relativo a quel prodotto.

-Budget dei costi di produzione con evidenziazione delle quote fisse e variabili

	VOLUMI PRODUTTIVI PROGRAMMATI		
	Numero pezzi	h/MAC x pezzo	h/MAC compless.
ART. "X"	8000	2,00	16000
ART. "Y"	12000	1,5	18000
ART. "Z"	18000	1,2	21600
Produzione programmata in h/ MAC			55600

VOCI DI COSTO	COSTI FISSI	COSTI VARIABILI			TOTALE COSTI
		€ x h/ MAC	h/MAC PROG.	TOTALE	
MATERIALI*					
"A"	……	……	……	104,00	104,00
"B"	……	……	……	190,00	190,00
"C"	……	……	……	540,00	540,00
MOD*	……	……	……	780,00	780,00
MOI	10,00	0,10	55600	5560,00	5570,00
ENERG. ELETTR.	200,00	0,15	55600	8340,00	8540,00
AMMORT.	300,00	……	……	……	300,00
STIP TECNIC	25,00	……	……	……	25,00
TOTALE	535,00			15514,00	16049,00

(Segue): il caso di un impresa di ceramiche artigianali

Il budget degli altri costi di pdz

Comprende tipicamente i costi fissi (ammortamenti delle attrezzature impiegate) ed altri costi variabili e semivariabili come i materiali ausiliari e di consumo, le utenze per energia, spese di manutenzione

Altri costi di PDZ		Costo
Materiali ausiliari e di consumo	€	400,00
Energia elettrica	€	400,00
Ammortamenti	€	500,00
Manutenzioni	€	300,00
Totale costi diretti	€	1.600,00

BUDGET DEGLI ACQUISTI DI MATERIE E DI ASSUNZIONE DEL PERSONALE

Provvede a definire
le ***quantità da acquistare***
in funzione
del ***volume*** dei produzione e dei ***tempi***
necessari all'approvvigionamento delle stesse,
al fine rendere possibile la produzione e
l'evasione degli ordini

BUDGET DEGLI APPROVVIGIONAMENTI DI MATERIE

La quantità delle materie da acquisire ***non coincide*** automaticamente con la quantità da produrre.
L'elemento di unione tra il programma della produzione e quello degli acquisti è ***la politica delle scorte di materie***

Elementi da tenere in considerazione:

QUANTITÀ DA ACQUISTARE

TEMPI DI ACQUISTO

La programmazione delle quantità da acquistare deve essere connessa ai programmi di distribuzione delle stesse ai reparti di produzione in modo che le materie siano disponibili al momento in cui la produzione ne ha bisogno

Con riferimento ad un budget annuale
***Il PROGRAMMA DI ACQUISTO MATERIE* è dato da:**

Fabbisogno materie prime volume di prod. programmato
+ Rimanenze finali di materie programmate
- Rimanenze iniziali di materie stimate

= Volume degli acquisti programmato

BUDGET DEL PERSONALE DA ASSUMERE

Le problematiche connesse a tale programmazione riguardano:

- la determinazione dell'***organico*** per realizzare i volumi di produzione programmati
- le eventuali ***nuove assunzioni*** (o il personale ***in esubero***)

(Segue): il caso di un impresa di ceramiche artigianali

Il budget degli acquisti

Acquisti e Rimanenze (Quantità)

ARGILLA

Mesi 2005	RI	Acq.	Cons.	RF
Gennaio	100	0	70	30
Febbraio	30	200	70	160
Marzo	160	0	70	90
Aprile	90	0	70	20
Maggio	20	200	70	150
Giugno	150	0	70	80
Luglio	80	0	70	10
Agosto	10	0	0	10
Settembre	10	200	70	140
Ottobre	140	0	70	70
Novembre	70	0	70	0
Dicembre	0	200	65	135
TOTALE		800	765	

TUBETTI

Mesi 2005	RI	Acq.	Cons.	RF
Gennaio	0	100	14	86
Febbraio	86	0	14	72
Marzo	72	0	14	58
Aprile	58	0	14	44
Maggio	44	0	14	30
Giugno	30	0	14	16
Luglio	16	0	14	2
Agosto	2	0	0	2
Settembre	2	100	14	88
Ottobre	88	0	14	74
Novembre	74	0	14	60
Dicembre	60	0	13	47
TOTALE		200	153	

Il budget degli acquisti

Acquisti e Rimanenze (Valore)

ARGILLA

Mesi 2005	RI	Acq.	Cons.	RF
Gennaio	500	0	350	150
Febbraio	150	1000	350	800
Marzo	800	0	350	450
Aprile	450	0	350	100
Maggio	100	1000	350	750
Giugno	750	0	350	400
Luglio	400	0	350	50
Agosto	50	0	0	50
Settembre	50	1000	350	700
Ottobre	700	0	350	350
Novembre	350	0	350	0
Dicembre	0	1000	325	675
TOTALE		4000	3825	

TUBETTI

Mesi 2005	RI	Acq.	Cons.	RF
Gennaio	0	1000	140	860
Febbraio	860	0	140	720
Marzo	720	0	140	580
Aprile	580	0	140	440
Maggio	440	0	140	300
Giugno	300	0	140	160
Luglio	160	0	140	20
Agosto	20	0	0	20
Settembre	20	1000	140	880
Ottobre	880	0	140	740
Novembre	740	0	140	600
Dicembre	600	0	130	470
TOTALE		2000	1530	

CALCOLO DELL'ORGANICO

Occorre conoscere:

- Numero ***totale*** di ore per realizzare i programmi di produzione
- Numero di ore di presenza che ***ciascuna persona*** sarà in grado di sviluppare nel periodo in esame

ORE NECESSARIE

Volume di prod. programmato a budget ***x*** **ore st. MOD per 1 unità di prodotto**

TEMPO STANDARD

La sua determinazione deve tenere in considerazione anche i fenomeni di rallentamento della produzione:

- Affaticamento
- Inattività
- Messa a punto delle macchine
- Movimentazioni materiali
- Operazioni non previste a ciclo
- Scarti di produzione

ORE DI PRESENZA MEDIA PRO-CAPITE

$$P = C - Fr - Fs - A + S$$

C = ore di calendario
Fr = ferie
Fs = festività
A = Assenteismo
S = Straordinario

ORGANICO DI CUI SI NECESSITA

$$\frac{\text{Ore totali di MOD corrispondenti al budget}}{\text{Ore di presenza media pro-capite}}$$

Esempio di dimensionamento organico

$$P = C - Fr - Fs - A + S$$

Se ad esempio abbiamo, con riferimento ad un periodo annuo:

C = 52 settimane di 5 giorni lavorativi di 8 ore ciascuno = 2.080 ore
Fr = 20 giorni di 8 ore = 160 ore
Fs = 10 giorni di 8 ore = 80 ore
A = 8% di 2.080 = 166 ore
S = 7% di 2.080 = 146 ore

allora le ore di presenza (P) saranno pari a:

$$P = 2.080 - 160 - 80 - 166 + 146 = 1.820 \text{ ore}$$

Il calcolo in oggetto si fonda non solo su *previsioni*, ma anche su *obiettivi* che l'azienda si propone di raggiungere con i mezzi a propria disposizione (ad esempio obiettivi di riduzione dell'assenteismo).

Una volta determinate le ore totali necessarie per realizzare il programma di produzione e le ore di presenza pro-capite, si ottiene l'organico di cui ha bisogno l'azienda nel modo seguente:

$$\frac{\text{ore totali di MOD corrispondenti al budget di produzione}}{\text{ore di presenza media pro-capite}}$$

Nel caso numerico precedente si avrà:

$$\frac{160.000 \text{ ore MOD totali}}{1.820 \text{ ore pro-capite}} = 88 \text{ operai}$$

CONFRONTO TRA L'ORGANICO DI BUDGET CON QUELLO ESISTENTE AD INIZIO ANNO

ORGANICO DI BUDGET > ORGANICO ESISTENTE

Si provvede a nuove assunzioni

ORGANICO DI BUDGET = ORGANICO ESISTENTE

Non si fa nulla

ORGANICO DI BUDGET < ORGANICO ESISTENTE

Si provvede alla riduzione
del personale in esubero

Organico esistente
- Organico necessario per la produzione
= Organico extra fabbisogno

BUDGET COSTI INDUSTRIALI DI PRODUZIONE CON MOD «EXTRA-FABBISOGNO»

Voci di costo	Costi fissi	Costi variabili	Totale
Materie dirette	—	20.000	20.000
MOD	—	15.000	15.000
MOI	1.000	2.000	3.000
Stipendi tecnici	4.000	—	4.000
Materiali ausiliari	500	500	1.000
Energia elettrica	400	1.100	1.500
Ammortamenti	3.600	—	3.600
MOD extra-fabbisogno	1.400	—	1.400
Totale	10.900	38.600	49.500

(Segue): il caso di un impresa di ceramiche artigianali

Il budget del Personale

Occorre considerare da un lato la necessità di fattore produttivo lavoro, dall'altro i vincoli contrattuali con i quali si acquista la disponibilità di tale fattore.

Nel caso dell'impresa di produzione artigianale di ceramiche, si presuppone che il contratto di lavoro renda disponibile non meno di 300 ore per individuo, a fronte di una necessità per il processo produttivo di 153 ore (Q.prod. * consumo 1.530 * 0,1)

Le restanti 147 ore saranno considerate di manodopera indiretta (riordino, pulizia, consegne, etc.)

	Ore	€/Ora	Totale
Costo personale	300	10	€ 3.000
	MOD 1.530	MOI 1.470	

BUDGET DELLE FUNZIONI GENERALI

Il budget delle funzioni generali riguarda:

- La direzione generale
- L'amministrazione, finanza e controllo
- La gestione del personale e l'organizzazione
- I sistemi informativi
- La ricerca e lo sviluppo

Tali funzioni presentano una problematica in comune
la prevalenza di ***costi discrezionali e vincolati*** a dispetto
dell'area della produzione caratterizzata dai costi parametrici

Tale programmazione viene così articolata:

ANALISI DELLE VOCI DI COSTO
Prevalentemente del personale impiegatizio e direttivo

MODALITÀ DI PROGRAMMAZIONE DI TALI COSTI
Prevalentemente di tipo *discrezionale*

STUDIO DELLE TECNICHE DI MIGLIORAMENTO DI TALE PROGRAMMAZIONE

Programmazione ASSUMENDO COME IPOTESI la ripetizione nell'anno considerato delle attività già svolte nel passato

APPROCCIO INCREMENTALE

Budget a base zero

BUDGET A BASE ZERO

È una tecnica di programmazione di
costi ***non parametrici***,
discrezionali e vincolati.
E caratterizzato dal fatto che ogni formulazione di
budget viene effettuata
partendo ogni volta da zero,
senza cioè lasciarsi condizionare eccessivamente dalle
attività svolte e dai costi sostenuti nel passato

Il budget zero si articola nelle seguenti fasi:

INDIVIDUAZIONE DELLE UNITÀ DISCREZIONALI

ANALISI DELL'ATTIVITÀ SVOLTA ATTUALMENTE DALLE UNITÀ DISCREZIONALI

INDIVIDUAZIONE MODI ALTERNATIVI DI FUNZIONAMENTO DELLE UNITÀ DISCREZIONALI

ANALISI INCREMENTALE – Consiste nell'individuare pacchetti di servizi per ogni unità decisionale partendo ogni volta da zero senza lasciarsi condizionare dagli stanziamenti passati

SCELTA DEL LIVELLO DI ATTIVITÀ DA SVOLGERE – La scelta delle attività da svolgere avviene sulla base di una graduatoria che coinvolge tutte la unità discrezionali in concorrenza nella distribuzione delle risorse

FORMAZIONE DEL BUDGET NELLE SINGOLE UNITÀ

NOME DEL PACCHETTO DECISIONALE: Automatica Magazzini	UNITÀ DECISIONALE Direzione amministrativa	PREPARATO DA …….	DATA

OBIETTIVO
Gestione automatica del magazzino Prodotti Finiti e Semilavorati

DESCRIZIONE DELLE ATTIVITÀ A QUESTO LIVELLO DI SPESA/PRESTAZIONE
Gestione automatica dei magazzini Prodotti Finiti e Semilavorati attualmente gestiti manualmente
Due anni/uomo per la programmazione dell'intero sistema; 30000 euro di costo di installazione
Questo livello minimo non consente l'accesso in tempo reale e ritarda l'installazione del sistema da settembre ad aprile

CAMBIAMENTI/BENEFICI RISPETTO ALLA SITUAZIONE ATTUALE
Riduzione dei ritardi di produzione e consegna determinati dai fuori stock
Riduzione dei livelli di inventario del 30%
Periodo di recupero dell'investimento: 2 anni

PARAMETRI QUANTITATIVI	2003	2004	2005	RISORSE RICHIESTE		2003 Consuntivo	2004 Preventivo	2004 Pre-consuntivo	2005 Preventivo
				posizioni	- questo livello				
					- cumulativo				
				posizioni	- questo livello				
					- cumulativo				
				% anno precedente					
				Capitale					

CONSEGUENZE DERIVANTI DALL'ELIMINAZIONE DEL PACCHETTO:
Non si conseguirebbero i benefici i cui sopra e si vanificherebbe la spesa già sostenuta di € 10000,00

	Dettaglio spese	2004 Consunt.	2005 Preventivo
ALTRI LIVELLI DI PRESTAZIONI/SPESA IDENTIFICATI:		Stipendi	25
		Altri	5
Pacchetto (2 di 4) – installazione del sistema per settembre con un costo addizionale di € 15000,00 nell'anno di budget. Il pacchetto minimo prevede l'installazione per aprile		…..	…..
		Totale	30
Pacchetto (3 di 4) – aggiunta dell'accesso in tempo reale (€ 25000,00)			
Pacchetto (4 di 4) – includere nel sistema anche la gestione del magazzino materia prime (€ 7500,00)			

MODALITÀ ALTERNATIVE DI SVOLGERE QUESTE ATTIVITÀ
Fare la gestione automatica dei magazzini in «service».
Questa soluzione è più onerosa

- Gerarchizzazione dei pacchetti decisionali

Analisi Incrementale

U.D.: Amministrazione

1	€ 2,5
2	€ 1,5
3	€ 1,75
4	€ 0,75

U.D.: Gestione personale

1	€ 1,7
2	€ 1,4
3	€ 0,9

U.D.: EDP

1	€ 2,0
2	€ 075

GERARCHIZZAZIONE

GRADUATORIA DI PRIORITÀ				
GRAD.	UNITÀ DECISIONALE	N. PACCH.	COSTO PACCH.	COSTO CUMULATO
1°	Amministrazione	1-4	2,5	2,5
2°	EDP	1-2	2,0	4,5
3°	Gestione personale	1-3	1,7	6,2
4°	Amministrazione	2-4	1,5	7,7
5°	Gestione personale	2-3	1,4	9,1
6°	EDP	2-2	0,75	9,85
7°	Amministrazione	3-4	1,75	11,6
8°	Amministrazione	4-4	0,75	12,35
9°	Gestione personale	3-3	0,9	13,25

(Segue): il caso di un impresa di ceramiche artigianali

Il budget dei costi amministrativi

Comprende i costi relativi ai servizi amministrativi, come ad esempio le spese postali e telefoniche, cancelleria, consulenze, ammortamenti macchine d'ufficio, etc.

Costi amministrativi e generali		Costi
Spese postali e telefoniche	€	113,00
Cancelleria	€	150,00
Viaggi e trasferte	€	200,00
Consulenze	€	200,00
Riscaldamento	€	100,00
Amm. Macchine d'ufficio	€	50,00
Totale	€	813,00

BUDGET DEGLI INVESTIMENTI OPERATIVI

Due sono i possibili impieghi del capitale:

- Investimenti nel capitale ***fisso od immobilizzato***
- Investimenti nel capitale ***circolante***

INVESTIMENTI IN CAPITALE FISSO

Esso è l'insieme di una pluralità di progetti d'investimento

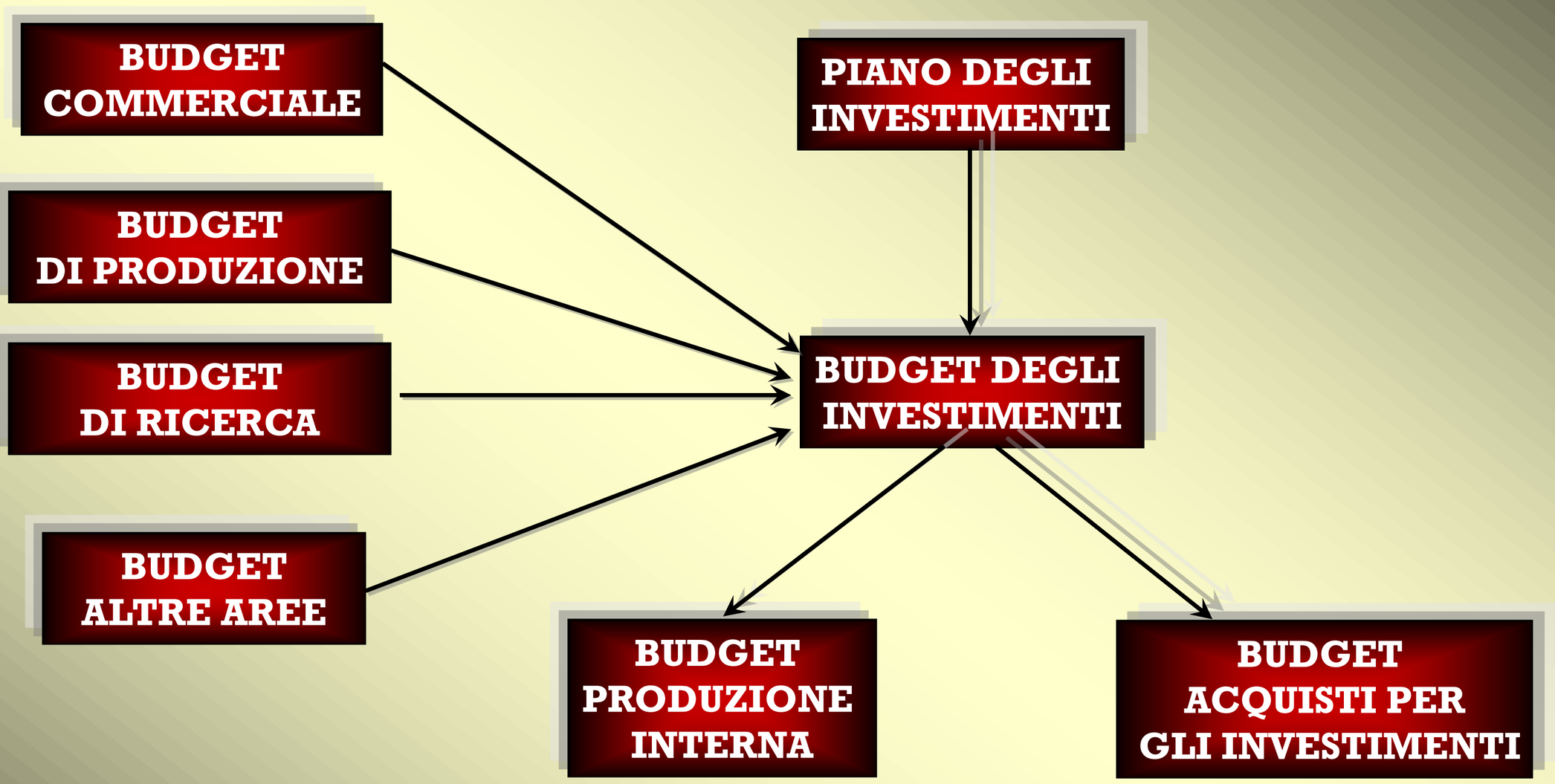
Sotto il profilo finanziario coincide con la quantità di capitale da immobilizzare per svolgere l'attività tipica dell'impresa

Sotto il profilo economico attiene alla valorizzazione dei costi pluriennali che annualmente danno origine alle quote di ammortamento

Tipologie d'investimento

- ***Inv. di sostituzione*****:** non si amplia la capacità produttiva dell'azienda, si sostituiscono i beni già in funzione
- ***Inv. di razionalizzazione*****:** aumentano l'efficienza della produzione
- ***Inv. di espansione*****:** ampliano la capacità produttiva già posseduta
- ***Inv. strategici*****:** si scelgono investimenti diversi da quelli in essere

ITER DI COSTRUZIONE DI UN BUDGET DEGLI INVESTIMENTI



Ai fini della costruzione di questo budget è necessario:

Predisporre *l'iter temporale* dei progetti d'investimento

Effettuare il *controllo* sugli investimenti

INVESTIMENTI IN CAPITALE CIRCOLANTE

È il complesso dei ***mezzi finanziari*** investiti
in un certo lasso di tempo,
al fine di realizzare i volumi delle vendite previste a budget.
Esso dipende da
una somma di ***ritardi***
che si verificano nella gestione aziendale
tra il momento delle uscite collegate all'acquisto di fattori produttivi e quello delle entrate connesse alle vendite

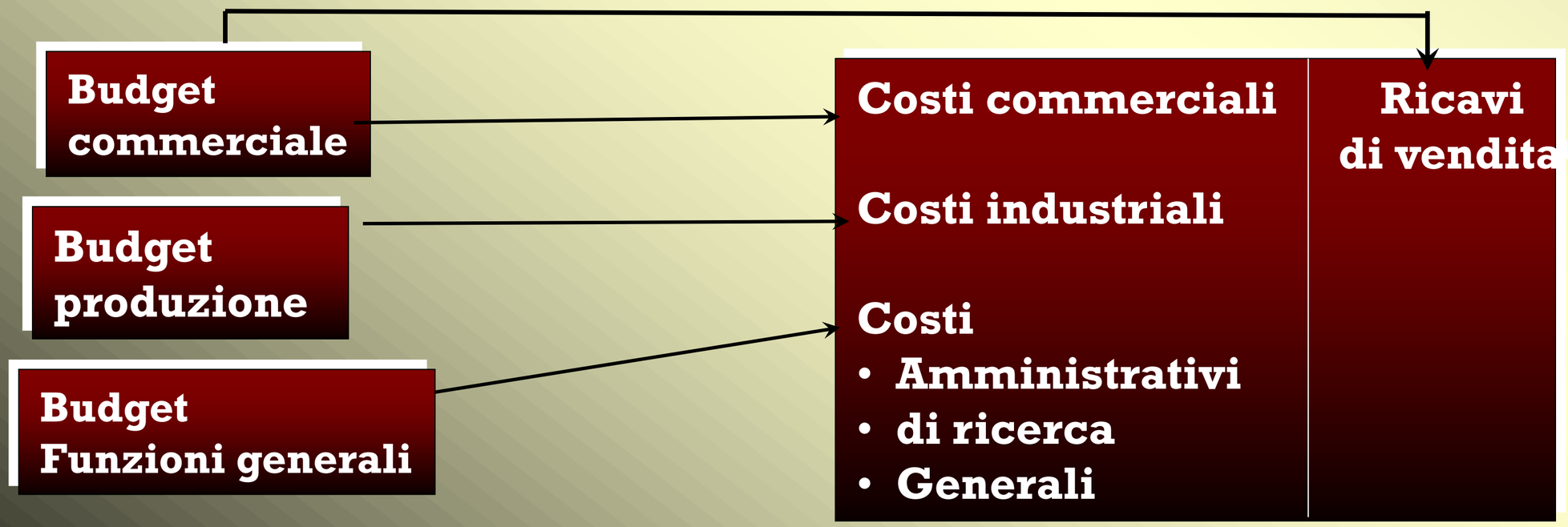
CONSOLIDAMENTO BUDGET SETTORIALI

- BUDGET ECONOMICO
- BUDGET FINANZIARIO
- BUDGET PATRIMONIALE

BUDGET ECONOMICO

È un **riepilogo dei costi e ricavi programmati** nei vari budget settoriali

Si opera il consolidamento dei budget di costi e ricavi



-Budget economico. Struttura scalare con costi classificati per destinazione

RICAVI DI VENDITA		****
- COSTI INDUSTRIALE DEL VENDUTO		**(**)**
Rimanenze iniz. (mater., semilav, prod.)	**	
+ acquisti di materia	**	
+ retribuzione indus. oneri access.	**	
+ costi industriali per servizi e forniture	**	
+ ammortamento industriale	**	
+ altri costi industriali	**	
- produzioni interne capitalizzate	**(**)**	
- rimanenze finali (mater., semilav, prod.)	**(**)**	
UTILE LORDO INDUSTRIALE		**
- COSTI COMMERCIALI E DISTRIBUTIVI		**(**)**
- COSTI RICERCA E SVILUPPO		**(**)**
- COSTI AMMINISTRATIVI		**(**)**
- SPESE GENERALI		**(**)**
REDDITO OPERATIVO CARATTERISTICO		**
+ PROVENTI ATIPICI		**
- ONERI ATIPICI		**(**)**
REDDITO OPERATIVO GLOBALE		**
- ONERI FINANZIARI		**(**)**
+ PROVENTI FINANZIARI		**
REDDITO ANTE IMPOSTE		**
-IMPOSTE SUL REDDITO		**(**)**
REDDITO NETTO		**

- Budget economico. Struttura scalare con evidenziazione dei margini di contribuzione per «famiglie di prodotti»

VOCI	Famiglie di prodotti				TOTALE
	X	Y	Z	…	
RICAVI DI VENDITA	***	**	**	…	****
- COSTI VARIABILI DEL VENDUTO	(***)	(***)	(***)	…	(****)
MARGINI LORDO DI CONTRIBUZIONE	***	***	***	…	****
- COSTI FISSI DIRETTI	(***)	(***)	(***)	…	(****)
- MARGINE SEMILORDO DI CONTRIBUZIONE	***	***	***	…	****
COSTI FISSI INDIRETTI					(****)
REDDITO OPERATIVO CARATTERISTICO					****
+ PROVENTI ATIPICI					****
-ONERI ATIPICI					(****)
REDDITO OPERATIVO GLOBALE					****
- ONERI FINANZIARI					(****)
+ PROVENTI FINANZIARI					****
REDDITO ANTE IMPOSTE					****
-IMPOSTE SUL REDDITO					(****)
REDDITO NETTO					****

- Budget economico. Struttura a «valore aggiunto»

RICAVI DI VENDITA **+ PRODUZIONI INTERNE CAPITALIZZATE** **± VARIAZIONE SCORTE (SEMILAVORATI E PRODOTTI)**	*** *** ***	
PRODUZIONE DELL'ESERCIZIO **- ACQUISTI DI MATERIE** **- SPESE PER PRESTAZIONI DI SERVIZI** **± VARIAZIONE SCORTE (MATERIE PRIME E SUSSIDIARIE)**	*** (***) (***) (***)	***
CONSUMI DELL' ESERCIZIO	(***)	(***)
VALORE AGGIUNTO **- STIPENDI, SALARI ED ALTRI ONERI DEL PERSONALE**		*** (***)
MARGINE OPERATIVO LORDO **- AMMORTAMENTO**		*** (***)
MARGINE OPERATIVO NETTO **+ PROVENTI ATIPICI** **-ONERI ATIPICI**		*** *** (***)
REDDITO OPERATIVO GLOBALE **- ONERI FINANZIARI** **+ PROVENTI FINANZIARI**		*** (***) ***
REDDITO ANTE IMPOSTE **IMPOSTE SUL REDDITO**		*** (***)
REDDITO NETTO		***

- Budget economico mensile e progressivo con confronto preventivo-consuntivo

MESE DI RIFERIMENTO			VOCI	PROGRESSIVO DELL'ANNO		
BDG	CONS	SCOST		BDG	CONS	SCOST
			RICAVI DI VENDITA			
			- COSTO INDUSTRIALE VENDUTO Rimanenze iniziali Acquisti di materie Retribuzione industriale Servizi e forniture Ammortamenti industriali Altri costi industriali - Produzioni interne capit. - Rimanenze finali			
			UTILE LORDO INDUSTRIALE - COSTI COMMERCIALI - R & S - COSTI AMMINISTRATIVI - SPESE GENERALI			
			REDDITO OPERATIVO CARATTERISTICO + PROVENTI ATIPICI - ONERI ATIPICI			
			REDDITO OPERATIVO GLOBALE - ONERI FINANZIARI + PROVENTI FINANZIARI			
			REDDITO ANTE IMPOSTE - IMPOSTE SUL REDDITO			
			REDDITO NETTO			

(Segue): il caso di un impresa di ceramiche artigianali

Il Budget Economico

il Budget Economico viene redatto mediante l'aggregazione dei budget precedenti. Prima è necessario però calcolare il ***costo di prodotto***,

al fine di dare adeguata valorizzazione alle relative ***rimanenze finali***

Occorre quindi integrare la scheda di costo vista in precedenza includendo anche i costi indiretti

Fattori Produttivi	Unità di misura	Quant. consum.	Costo fattore	Costo per unità prod
Argilla	Kg	0,5	€ 5,00	€ 2,50
Colori	Tubetti	0,1	€ 10,00	€ 1,00
Ore MOD	Ore	0,1	€ 10,00	€ 1,00
Totale costi diretti				€ 4,50
Costo MOI	1470 / 1530 unità			€ 0,96
Altri costi di PDZ	1600 / 1530 unità			€ 1,05
Costo untario di produzione				**€ 6,51**

Il Budget Economico

Il risultato operativo

Ricavi di vendita		15.470
Acquisti di materie prime (arg. + tub.)	6.000	
Rimanenze Iniziali MP	500	
(Rimanenze Finali MP)	-1.145	
Costi Personale	3.000	
Altri costi PDZ	1.600	
Costo PDZ ottenuta		9.955
Rimanenze Iniziali prodotti finiti	2.928	
(Rimanenze Finali prodotti finiti)	-4.229	
Costo PDZ venduta		8.654
Utile lordo industriale		6.816
Costi Commerciali	3702	
Costi generali ed amministrativi	813	
Reddito operativo		**2.301**

BUDGET FINANZIARIO

Presuppone l'accertamento della
reperibilità dei mezzi finanziari
occorrenti per ogni operazione che comporta un impiego di capitale

Si suddivide in due programmi:

- BUDGET DELLE FONTI E DEGLI IMPIEGHI
- BUDGET DI CASSA

Finalità

- In che misura l'azienda è in grado di finanziare la propria attività con ***mezzi finanziari prodotti internamente***
- Capacità di reperire mezzi finanziari da ***fonti esterne***

La **reperibilità** dei mezzi finanziari va accertata sulla base:

Quantitativa

Qualitativa attiene alla **struttura finanziaria**, si sceglie il tipo di finanziamento più idoneo a coprire quel fabbisogno

Dei costi del capitale al fine di **non** compromettere **l'equilibrio economico** della gestione

Del tempo in modo che i **mezzi finanziari** risultino **disponibili** al momento in cui occorrono

ITER LOGICO DI FORMAZIONE DEL BUDGET FINANZIARIO

Redazione del budget FONTI ED IMPIEGHI
Idoneo a verificare la fattibilità finanziaria globale del budget operativo ed economico

Redazione del budget di CASSA
Idoneo a analizzare la fattibilità finanziaria dei programmi all'interno dell'anno

Scelta delle alternative più opportune

BUDGET
DELLE FONTI E DEGLI IMPIEGHI

Considera:

Gli ***investimenti*** che dovrà realizzare nel periodo considerato
I ***finanziamenti*** su cui l'impresa potrà contare

Gli INVESTIMENTI attengono a :

Investimenti in capitale fisso

Investimenti in capitale circolante

Rimborso debiti preesistenti (breve/ lungo periodo)

Rimborso capitale proprio

INVEST. OPERATIVI

OPERAZIONI FINANZIARIE

I FINANZIAMENTI riguardano:

Autofinanziamento

Utile netto
+ Costi non monetari
- Ricavi non monetari

Finanziamento mediante capitale proprio

Finanziamento mediante capitale di credito

Disinvestimenti di capitale fisso e/o circolante preesistente

Si provvede alla determinazione:

1° ***fabbisogno finanziario netto***
2° ***modalità*** di copertura del ***fabbisogno finanziario residuo***

BUDGET DELLE FONTI E DEGLI IMPIEGHI

Impieghi	Fonti
Investimenti in capitale fisso	Autofinanziamento
Investimenti in capitale circolante	Finanziamento con cap. proprio
Rimborso di debiti	Finanziamento con cap. di terzi
Rimborsi di capitale proprio	Disinvestimenti

Il budget F/I unitamente al budget di cassa consente di provvedere al calcolo degli ***oneri finanziari*** da inserire nel budget economico

Investimenti in capitale circolante

Capitale circolante netto = Capitale circolante lordo - debiti correnti

FATTORI INFLUENTI SUL CAPITALE CIRCOLANTE NETTO DELLA GESTIONE OPERATIVA

Scorte materie prime	Tempo medio giacenza x costo acquisti medi giornalieri
Semilavorati	Tempo medio giacenza x costo produzione parziale media giornaliera
Scorte prodotti finiti	Tempo medio giacenza x costo produzione finita media giornaliera
Crediti commerciali	Durata media x valore vendite medie giornaliere
Debiti commerciali	Durata media x valore acquisti medi giornalieri

- *Budget fonti/impieghi. Struttura*

IMPIEGHI	FONTI
* INVESTIMENTO CAP. CIRCOLANTE + scorte liquide + crediti commerciali + scorte di magazzino * INVESTIMENTI CAP. FISSO + immob. materiali + immob. immateriali + immob. finanziarie * RIDUZ. CAP. DI CREDITO - debiti a breve - debiti a medio/lungo * RIDUZ. CAPITALE PROPRIO Distribuzione dividendi Rimborso capitali a pagamento	* CASH FLOW POTENZIALE Utile d'esercizio + costi non monetari - ricavi non monetari * DISINVESTIMENTI DI CIRCOLANTE - scorte liquide - crediti commerciali - scorte di magazzino * DISINV DI CAPITALE FISSO - immob. immateriali - immob. immateriali - immob. finanziarie * FINANZ. CAPITALE DI CREDITO + debiti a breve + debiti a medio/lungo * FINANZIAMENTI CAPITALE PROPRIO + capitale a pagamento
FABBISOGNO FINANZIARIO GLOBALE	FONTI DI COPERTURA

- Budget fonti/impieghi. Struttura scalare

	POLITICA GESTIONALE	FONTI/IMPIEGHI	BUDGET DI RIFERIMENTO
AREA (1)	GESTIONE CORRENTE	UTILE DI ESERCIZIO + COSTI NON MONETARI - RICAVI NON MONETARI	BUGET ECONOMICO
	GESTIONE CAPITALE CIRCOLANTE	CASH FLOW POTENZIALE ±dim./aum. CRED. COMMERC. ± dim. /aum. SCORTE MAGAZ. ±dim./aum. DEB.. COMMERC	BUDGET SETTORIALE
AREA (2)	GESTIONE INVESTIMENTI	CASH FLOW OPERATIVO - aum. IMMOB. MATERIALI - aum. IMMOB. IMMAT. - aum. IMMOB. FINANZ. + dim. IMMOB. (DISINVEST.)	BUDGET INVESTIMENTI
AREA (3)	GESTIONE INDEBITAMENTI GESTIONE NETTO	- dim. FINANZ. MEDIO/LUNGO - dim. FINANZ. BREVE - DISTRIBUZ. DIVIDENDI - RIMBORSO CAPITALE SOCIALE	BUDGET FINANZIAMENTI
AREA (4)	DECISIONI DI COPERTURA FINANZIARIA	FABBISOGNO FINANZIARIO NETTO + aum. FINANZ. MEDIO/LUNGO + aum. FINANZ. BREVE + aum. CAPITALE SOCIALE	
		± dim./aum. SCORTE LIQUIDE	

BUDGET DI CASSA

Indica l'attitudine dell'impresa a fronteggiare
tempestivamente ed economicamente
ogni esigenza di esborso monetario imposta dalla gestione.
Esso attiene ai ***flussi monetari in entrata ed in uscita***

ENTRATE
- **Ricavi di esercizio**
- **Realizzo degli investimenti**
- **Finanziamenti esterni**

USCITE
- **Costi di esercizio**
- **Investimenti**
- **Rimborsi di debiti (breve/lungo termine)**

Il budget di cassa consente di effettuare un
controllo antecedente
poiché si fonda su una previsione di
come si ***distribuiranno entrate*** ed ***uscite***
nei vari periodi dell'anno (generalmente su base mensile)

Voci	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
Saldo iniziale												
Entrate												
Vendite												
Affitti attivi												
Interessi attivi												
Realizzo investimenti												
……												
Uscite												
Acquisti												
Mano d'opera												
Stipendi												
Imposte												
……												
Saldo mensile												
Saldo progressivo												

Saldo mensile consiste nella differenza tra le entrate e le uscite che si manifestano in un determinato mese

Saldo progressivo giacenza di cassa al termine di un di un determinato mese; è la risultante delle movimentazioni non solo del mese considerato ma anche di quelli precedenti

Si ottengono così due informazioni immediate:

- ***disponibilità di mezzi liquidi***
- ***necessità di reperire mezzi liquidi per fronteggiare uno sbilancio di cassa***

VOCI	GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC	TOT
(1) SALDO INIZIALE													
ENTRATE CORRENTI Da crediti commerc. Iniz. Da vendite Da proventi atipici Da rimborsi IVA													
(2) TOTALE ENTRATE CORRENTI													
USCITE CORRENTI Per deb. Commerc. Iniz. Per acquisti materiali Per retribuzioni Per spese industriali Per spese commerciali Per spese amministrative Per spese generali Per oneri atipici Per IVA													
(3) TOTALE USCITE CORRENTI													
(4) SALDO GESTIONE CORRENTE													
(5) SALDO CASSA CORRENTE													
ENTRATE NON CORRENTI Da proventi finanz. Prev. Da disinvwstimenti Da finanziamenti													
(6) TOTALE ENTRATE NON CORRENTI													
USCITE NON CORRENTI Per oneri finanz. Prev. Per investiment. Per rimborso finanz. Per dividendi Per imposte													
(7) TOTALE USCITE NON CORRENTI													
(8) SALDO GESTIONE NON CORRENTE (9) AVANZO/(DISAVANZO) DI CASSA [(8) + (5)] (10) ONERI FINANZ. (__%) (11) PROVENTI FINANZ. (___%) (12) SALDO PROGRESSIVO DI CASSA [(9) – (10) + (11)]													

BUDGET PATRIMONIALE

È uno ***stato patrimoniale preventivo*** riferito al termine del periodo di budget.
Evidenzia pertanto i valori patrimoniali al ***momento finale.***

È determinato ***addizionando o sottraendo*** alla situazione patrimoniale all'inizio del periodo i valori accolti nel budget finanziario delle fonti e degli impieghi

BUDGET PATRIMONIALE

Capitale immobilizzato netto
Imm.ni tecniche
Imm.ni immateriali
Imm.ni finanziarie
-fondi rettificativi (F.do amm.to,
f,.do svalutazione partecipazioni)

Capitale circolante
Magazzino
Liquidità differite
Liquidità immediate

Capitale investito

Capitale proprio
Capitale sociale
Riserve
Utile netto

Debiti a medio-lungo termine
Mutui passivi
Debiti obbligazionari
TRF

Debiti a breve ternine
Banca c/c
fornitori

Capitale investito

Consente l'individuazione degli elementi strumentali alla valutazione della redditività globale dell'azienda e del proprio capitale (ROI e ROE):
capitale proprio e capitale investito

- Budget patrimoniale con struttura finanziaria

INVESTIMENTI			FINANZIAMENTI	
ATTIVO CIRCOLANTE	LIQUIDITA' IMMEDIATA	* Cassa e banca * Titoli a breve	PASSIVO CORRENTE	* Debiti commerciali * Debiti finanziari * Debiti tributari * Altri debiti * Acconti clienti * Quota correte debiti a M/L termine
	LIQUIDITA' DIFFERITA	* crediti commerciali * Crediti finanziari * - F/do Svalutazione Crediti		
	MAGAZZINO	* Giacenze magazzino * Acconto fornitori		
ATTIVO IMMOBILIZZATO	IMMOBILIZ. MATERIALI	* Immobili * Impianti e macchinari * Attrezzatura * Mobili * - F/di ammortamento * Costruzione in corso * Acconti fornitori	PASSIVO CONSOLIDATO	* Mutui passivi * Presiti obbligazionari * Altri finanziam. a M/L termine * F/do TFR
	IMMOB. IMMATERIALI	* Brevetti, marchi * Oneri pluriennali	CAPITALE NETTO	* Capitale netto * Riserva legale * Riserva statutaria * Riserva straordinaria * F/do Sovrapprezzo az. Proprie * Riserva conguag. Monet. * Altre riserve * Utile d'esercizio * - perdita esercizio
	IMMOB. FINANZ.	* Crediti M/L termine * Depositi cauzioni * partecipazioni		
CAPITALE INVESTITO			CAPITALE DI FINANZIAMENTO	

ALTRI TIPI DI BUDGET

Budget revisionato

Consiste in una ***riformulazione*** del budget effettuata a scadenze periodiche, ***per la parte rimanente dell'esercizio***

Budget Inferiore all'anno

Si elabora in caso di attestazione di ***inattendibilità dei programmi annuali*** in un contesto fortemente perturbato

Budget scorrevole

Consiste nel mantenere ***l'orizzonte del budget sempre alla medesima distanza***, aggiungendo un segmento di anno ad ogni successiva scadenza in cui si opera il controllo della realizzazione dei programmi

Budget flessibilizzato

Viene elaborato in caso di attestazione di un cambiamento rispetto alle ipotesi accolte nel budget di partenza nelle ***variabili critiche*** che influenzano il reddito d'impresa