

Capitolo II – Il budget

1. Definizione di budget e collocazione nel processo di programmazione e controllo

Il budget

- *e' un programma* delle operazioni di gestione da compiere in un anno, finalizzato al raggiungimento di certi obiettivi, con una quantificazione delle risorse occorrenti: in sostanza occorre definire quali azioni verranno svolte e a quanto ammonteranno i costi e i ricavi ad esse collegati;
- *non è una previsione*, anche se richiede numerose previsioni: realizzare il budget non ha nulla a che vedere con le previsioni del tempo ! Si tratta di stabilire in anticipo non ciò che probabilmente si verificherà il prossimo anno, ma ciò che la direzione aziendale *vuole* che si verifichi il prossimo anno (naturalmente i “desideri” della direzione aziendale sono ordini e vanno rispettati da tutti coloro che appartengono all’azienda, a qualunque livello della gerarchia organizzativa si trovino);
- è un programma
 - globale, in quanto riguarda l’intera azienda;
 - articolato per centri di responsabilità, cioè suddiviso in aree a capo delle quali sono posti dei soggetti che risponderanno del budget limitatamente alla loro area di competenza;
 - articolato per periodi infrannuali: il budget con una copertura di 12 mesi spesso viene “mensilizzato”, cioè il budget annuo viene suddiviso in 12 budget mensili. In questo modo è possibile tenere maggiormente sotto controllo la gestione aziendale, in quanto gli scostamenti fra obiettivi e risultati relativi ad un mese possono già essere almeno affrontati nel mese successivo;
 - tradotto in unità monetarie, nel senso che le azioni di budget vengono quantificate in euro, in modo da poterne valutare l’impatto sulla gestione aziendale;
- ha le seguenti funzioni, con riferimento ai manager coinvolti nel processo di controllo:
 - *guidare* = tramite il budget è possibile comprendere cosa l’azienda ha deciso di realizzare nel corso di un determinato anno. Conoscere le intenzioni dell’azienda serve per risolvere problemi che – nel lavoro – i manager incontrano giorno per giorno. In tal senso il budget indica la migliore via da seguire, quindi costituisce una guida;
 - *valutare* = il budget consente di fissare uno standard di riferimento, che può essere confrontato con il risultato ottenuto a consuntivo dal manager. In questo modo quindi il lavoro del manager viene valutato: sulla base degli obiettivi che è riuscito a raggiungere;
 - *coordinare* = quando ad esempio, all’interno del medesimo ufficio, due o più manager sono in disaccordo in merito al modo di procedere in un determinato lavoro, la conoscenza del budget può consentire loro di scegliere la via migliore

per risolvere il problema. In questo modo il gruppo di manager è stato coordinato (in modo “economico”) senza che ci sia stato bisogno di ricorrere alla gerarchia;

- *motivare* = il budget fornisce ai manager una motivazione all’azione, cioè spiega loro perché determinati progetti e lavori vanno realizzati;
- *formare* = il budget aggiunge know-how alle conoscenze dei manager, i quali – in estrema sintesi – potranno svolgere meglio il loro lavoro.

Per quanto riguarda la collocazione del budget nel processo di programmazione e controllo, è opportuno evidenziare che:

- all’interno del processo di programmazione e controllo, il budget rappresenta *l’esplicitazione dei piani a lungo termine in “sotto-piani” a breve termine* (della durata di un anno);
- nella fase di programmazione a breve termine il budget contiene le azioni da svolgere, ciascuna valorizzata in euro, ed è quindi destinato ai *livelli più bassi* (rispetto al vertice aziendale) dell’organizzazione di impresa. Tali livelli sono costituiti appunto da soggetti che hanno – nel loro lavoro – un orizzonte temporale annuale;
- invece il vertice aziendale, dall’alto della sua posizione “vede” l’azienda proiettata nel lungo e addirittura lunghissimo termine, e quindi necessariamente opera – nel processo di programmazione – a livello di sintesi, tramite la missione e i piani a lungo termine;
- di conseguenza si può affermare che il budget è *parte di un processo molto ampio*, e deve essere coordinato rispetto all’insieme di fasi di cui rappresenta un anello della catena.

2. Programmazione dei costi

Dal punto di vista economico, uno dei più rilevanti problemi di costruzione del budget consiste nella programmazione dei *costi*. A seconda del modo in cui si programmano, i costi si distinguono in:

- *costi tecnici o parametrici* = elementi di costo per i quali si può determinare oggettivamente l’ammontare (cioè è nota a priori la quantità di input per un’unità di output, ad es. il costo della materia prima, nel senso che l’imprenditore è a conoscenza del prezzo al chilogrammo della materia prima, ed anche di quanti chili di materia prima occorre inserire in ciascun pezzo prodotto). L’ammontare a budget dei costi parametrici dipende dal volume di produzione. Il periodo di controllo è breve;
- *costi discrezionali* = elementi di costo il cui ammontare non è vincolato a parametri tecnici, ma agli obiettivi che si vogliono raggiungere, senza un legame quantitativo preciso (ad es. costi di ricerca e sviluppo). L’ammontare a budget dipende dalla decisione della direzione. Il periodo di controllo è breve, o – più spesso – medio;

- *costi vincolati* = elementi di costo che sono conseguenza di impegni assunti in passato dall'azienda (ad es. interessi passivi su mutui). L'ammontare a budget dipende dalle decisioni prese in passato. Il periodo di controllo è lungo.

3. Procedura di budget: dal budget delle vendite al budget economico e patrimoniale

Qui di seguito viene riportata la “simulazione di budget e analisi degli scostamenti” contenuta nel cd allegato al testo. Si tratta di un'esemplificazione numerica sul processo di elaborazione del budget, che può essere utilizzata in due modi:

- come strumento per comprendere velocemente i meccanismi di calcolo dei diversi tipi di budget;
- come simulazione, tramite la quale è possibile – nelle aree evidenziate in giallo (sul file excel allegato all'ebook) – inserire diverse ipotesi numeriche di partenza, per ottenere differenti risultati di budget.

Procedura di budget

- 1) Quanto vendere: budget delle vendite
- 2) Quanto produrre: budget della produzione
- 3) Quantità di materia prima da utilizzare per ogni prodotto: budget delle materie prime
- 4) Costo di acquisto delle materie prime: budget degli approvvigionamenti
- 5) Costo del lavoro diretto: budget della manodopera diretta
- 6) Magazzino materie prime e prodotti finiti: budget rimanenze materie prime e prodotti finiti
- 7) Investimenti fissi da effettuare: budget investimenti fissi
- 8) Variazioni di cassa e banca: budget di tesoreria
- 9) Variazioni attività e passività: budget fonti-impieghi
- 10) Costi di produzione indiretti: budget costi di produzione indiretti
- 11) Costi commerciali e amministrativi: budget costi commerciali e amministrativi
- 12) Sintesi ricavi e costi: budget economico
- 13) Stato patrimoniale iniziale + o - variazioni da budget fonti-impieghi = budget patrimoniale
- 14) Analisi scostamenti di costo
- 15) Analisi scostamenti di ricavo

Simulazione di budget

La costruzione successiva è riferita ad un'azienda industriale che realizza 2 diversi prodotti, denominati P1 e P2.

Nel file excel allegato le aree in giallo contengono i dati di budget da inserire. Tali aree – in questo paragrafo e nel successivo –

vengono contrassegnate dal carattere grassetto e corsivo.

Le formule contenute in questa simulazione determinano i risultati di budget a partire dai dati inseriti nelle aree in giallo.

3.1 Il budget delle vendite

1) BUDGET DELLE VENDITE

Prodotti	Quantità da vendere	Prezzo unitario	Fatturato
P1	10000	1	10000
P2	20000	2	40000
Totale	30000		50000

Il primo passo della procedura di budget consiste nella redazione del budget delle vendite. Si tratta in sostanza di prendere – ad esempio nel 2013 - una decisione: *quante unità vendere del prodotto 1 e del prodotto 2 nel 2014*. Occorre inoltre decidere *a che prezzo unitario* verranno venduti i due tipi di prodotti. Nella tabella sopra riportata si è deciso di vendere 10000 pezzi (o unità) del prodotto 1 ad un euro al pezzo e 20000 pezzi del prodotto 2 a 2 euro al pezzo.

Di conseguenza – dato che il fatturato (o ricavo) si ottiene moltiplicando prezzo per quantità – abbiamo deciso che l’anno prossimo fattureremo in totale 50000 euro. Ma chi ha deciso in realtà ?

In generale della redazione del budget delle vendite dovrà occuparsi la *Direzione Commerciale* (o Direzione Marketing e Vendite): in particolare il lavoro sarà svolto dal Direttore Commerciale coadiuvato dai suoi collaboratori.

Tuttavia occorre evidenziare che il **vertice aziendale** ha sempre e comunque un ruolo prevalente nell’elaborazione dei budget: sarà la Direzione Generale a dettare le linee guida che dovranno essere seguite da tutti coloro che si occuperanno dei budget cosiddetti settoriali (ad es. la Direzione Commerciale per il budget delle vendite oppure la Direzione Produzione per il budget della produzione). Inoltre sarà sempre la Direzione Generale a garantire il necessario coordinamento fra i diversi budget settoriali ed anche a controllare che le direttive vengano eseguite.

3.2 Il budget della produzione

2) BUDGET DELLA PRODUZIONE

	P1	P2
Quantità da vendere	10000	20000
più Rimanenze Finali p.f.	3000	4000
meno Rimanenze Iniziali p.f.	1000	2000
Quantità da produrre	12000	22000

Il secondo passo della procedura di budget consiste nella redazione del budget della produzione. Una volta che si è deciso quanto vendere, è possibile decidere *quanto*

produrre, sulla base delle rimanenze di magazzino di prodotti finiti. In pratica si dovrà produrre quanto si è deciso di vendere più quanto si desidera che resti in magazzino a fine anno (= rimanenze finali di prodotti finiti), meno quanto già si dispone ad inizio anno (= rimanenze iniziali di prodotti finiti).

Dalla tabella sopra riportata risulta che:

- per poter vendere 10000 pezzi del prodotto 1, occorre produrne 12000;
- per poter vendere 20000 pezzi del prodotto 2, occorre produrne 22000.

3.3 Il budget delle materie prime

3) BUDGET DELLE MATERIE PRIME

Prodotti	M.p. per prodotto (Kg)	Quantità da produrre	Fabbisogno m.p. (Kg)
P1	2	12000	24000
P2	1	22000	22000
Totali		34000	46000

Il terzo passo della procedura consiste nella redazione del budget delle materie prime. Dato che si è deciso quanto produrre e che generalmente si conosce quanta materia prima entra fisicamente nel prodotto, è possibile *calcolare la quantità di materia prima necessaria per realizzare la produzione desiderata*.

Dalla tabella sopra riportata risulta che:

- in un'unità di prodotto 1 entrano 2 chilogrammi di materia prima, di conseguenza per produrre 12000 unità di prodotto 1, occorrono 24000 chilogrammi di materia prima;
- in un'unità di prodotto 2 entra 1 chilogrammo di materia prima, di conseguenza per produrre 22000 unità di prodotto 2, occorrono 22000 chilogrammi di materia prima.

3.4 Il budget degli approvvigionamenti

4) BUDGET DEGLI APPROVVIGIONAMENTI

	P1	P2	
Fabbisogno m.p. (Kg)	24000	22000	
più Riman. Finali m.p.	200	600	
meno Riman. Iniz. M.p.	500	1000	
Quant. M.p. da acquistare (Kg)	23700	21600	
Costo unitario d'acquisto (euro)	0,1	0,2	TOTALE
Costo totale d'acquisto m.p.	2370	4320	6690

Il quarto passo della procedura consiste nella redazione del budget degli approvvigionamenti.