
IL BUDGET

12

Sistemi informativi di controllo

Università degli Studi di Napoli
«Parthenope» *Prof.ssa Francesca Francioli*

FASI DEL CONTROLLO MANAGERIALE



FASI DEL CONTROLLO MANAGERIALE

- 1 Pianificazione strategica: processo con il quale si definiscono i programmi e l'ammontare delle risorse da allocare a ciascun programma. Di solito è pluriennale
- 2 Budgeting: processo di pianificazione e che si focalizza sull'esercizio successivo. Il budgeting è un piano quantitativo monetario diviso per centri di responsabilità (unità aziendali)
- 3 Reporting: insieme dei documenti che in modo sistematico informano i manager sulle prestazioni conseguite agevolando il coordinamento e il controllo. Il reporting è strutturato per programma e per centri di responsabilità (cdr)
- 4 Valutazione: giudizio che i manager si formano attraverso le informazioni formali e non. A seguito delle valutazioni i manager pongono in atto azioni correttive

REVISIONE A BASE ZERO

- Stabilisce l'ammontare dei costi di un certo programma partendo da zero cioè senza condizionamenti.
- Utile per rivedere le caratteristiche del prodotto, la concorrenza, il pricing, la produzione ecc..
- Utile per analizzare i dati derivanti dalle performance finanziarie dell'azienda
- La revisione a base zero è in contrasto con il metodo classico che prevede la formulazione di stime basate su dati storici
- Svantaggio: time consuming

CARATTERISTICHE DEL BUDGET

Strumento per il raccordo tra il piano strategico aziendale e i concreti processi aziendali → offre coerenza tra le finalità e gli obiettivi dell'azienda e le azioni di breve periodo

La sua struttura si articola in un insieme di budget di area che compongono poi il budget generale e che riproducono i centri di responsabilità (es. per un albergo: manutenzione dell'albergo, pulizia, pernottamento, ristorante....)

FUNZIONI

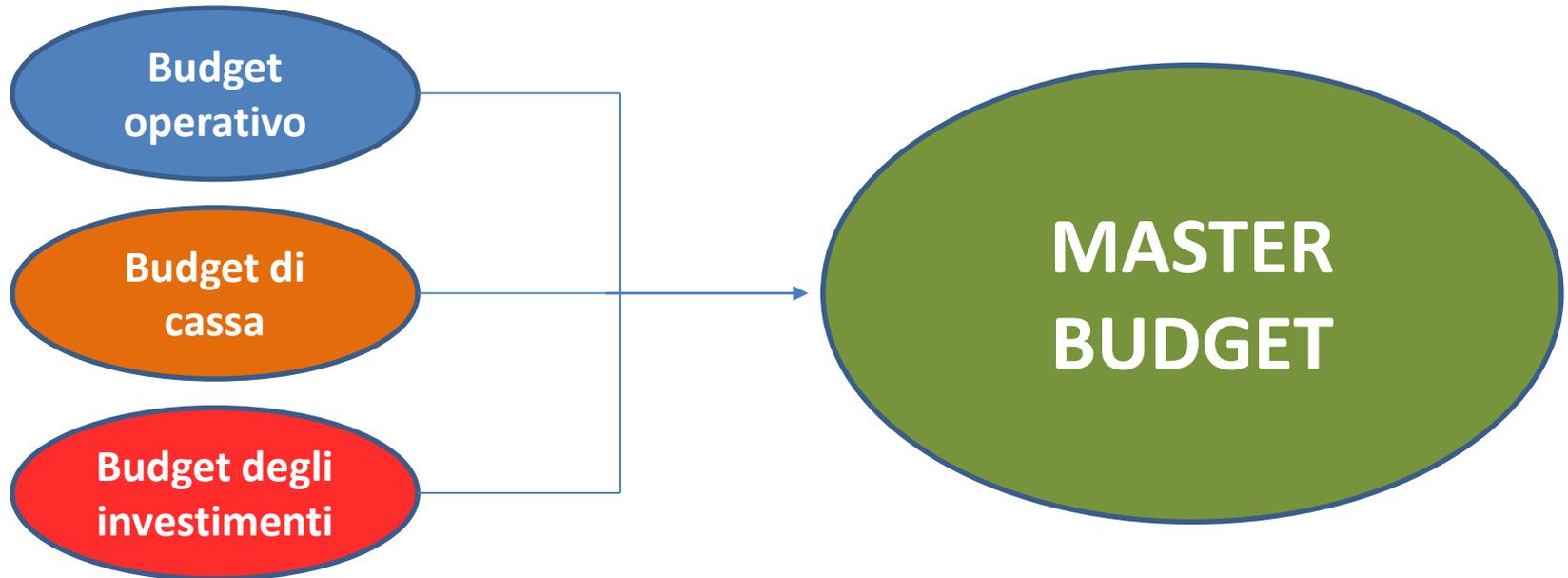
1. Supporto dei piani a breve periodo (solitamente annuali)
2. Comunicazioni ai manager x centri di responsabilità
3. Motivazione a conseguire i propri obiettivi
4. Benchmark per il controllo delle attività in corso
5. Base per la valutazione delle performance per centri di responsabilità e manager
6. Mezzo per formare i manager

PROBLEMI E COMPLICAZIONI

- **Inserimento di distorsioni per interessi “personali”**
 - ✓ responsabili dei CdC potrebbero far accettare budget di costo più elevati della stima corretta; responsabili di CdR budget di vendita più bassi della stima corretta (copertura dall'incertezza)
 - ✓ ma ... l'esigenza generale è quella di stime attendibili (budget di cassa)
- **Motivazione versus valutazione**
 - ✓ possibili differenze nella fissazione degli obiettivi (stimolanti o intermedi)
- **Motivazione versus cooperazione**
 - ✓ obiettivi motivanti possono far sorgere conflitti e comportamenti opportunistici
- **Negoziazione degli obiettivi**
 - ✓ contrasti tra obiettivi (vendite, acquisiti, produzione, finanziari) e verifiche di fattibilità e compatibilità

MASTER BUDGET

Il budget è costituito da diversi elementi:



L'ARTICOLAZIONE DEL BUDGET

Budget operativo

Componenti reddituali (ricavi e costi):

- - vendite
- - acquisti (materie e materiali)
- - rimanenze
- - lavoro
- - costi indiretti di produzione
- - costi commerciali
- - costi amm.vi & generali

Budget di cassa

Componenti finanziari-monetari e connessi oneri finanziari:

- incassi e pagamenti
- dinamica degli investimenti e disinvestimenti
- dinamica dei finanziamenti a titolo di debito e di capitale
- dividendi
- oneri finanziari

Budget degli investimenti

Componenti patrimoniali e ammortamenti:

- investimenti in capitale fisso
- cessioni di capitale fisso
- ammortamenti

TEMPISTICA

- ✓ Ordine temporale preparazione del budget:
- ✓ Definizione delle linee guida e degli obiettivi del budget
- ✓ Preparazione del budget delle vendite
- ✓ Preparazione del budget su produzione e acquisti
- ✓ La sequenza “temporale” di costruzione del budget non è rigida, bensì indicativa
- ✓ E' necessario effettuare verifiche di compatibilità tra i diversi budget, che possono richiedere la ridefinizione di fasi precedenti

LE VERIFICHE DI FATTIBILITÀ DEL BUDGET

1 - Il volume di vendita è compatibile con la capacità produttiva disponibile?

- ✓ riduzione del volume di vendita (ed eventualmente dei costi commerciali)
- ✓ ricorso alla sub-fornitura (esternalizzazione)
- ✓ ampliamento della capacità produttiva con nuovi investimenti (se il “fattore scarso” è l’impiantistica)
- ✓ nuove assunzioni, doppio-triplo turno o ricorso al lavoro straordinario (se il “fattore scarso” è il lavoro)
- ✓ problema della stagionalità o dei picchi di produzione

2 - Il volume di vendita/produzione è compatibile con la dimensione dei magazzini (e l’entità delle scorte)?

- ✓ riduzione della produzione/vendita
- ✓ distribuzione temporale più equilibrata della produzione
- ✓ ampliamento dei magazzini/depositi tramite investimenti (o affitti)

3 - Il budget operativo (e quello degli investimenti) è compatibile con la situazione finanziaria in termini di livelli massimi di indebitamento?

- ✓ espansione del “capitale circolante” insostenibile finanziariamente
- ✓ incremento degli investimenti in capitale fisso insostenibile finanziariamente
- ✓ riduzione dell’attività (o degli investimenti)
- ✓ ricorso al capitale proprio (aumento di capitale, politica di ritenzione degli utili)

IL “MDC” PER FATTORE SCARSO

- Nel caso di capacità produttiva limitata, rispetto a quella richiesta per sviluppare il budget di vendita/ produzione, può essere necessario ridurre l'attività di produzione
- Il fattore produttivo che vincola lo sviluppo dell'attività (collo di bottiglia) è denominato “fattore scarso” (h-Mod, h-macchina, materie prime ecc.)
- E' necessario effettuare un calcolo di convenienza economica, per decidere quale prodotto (o linea di prodotto) sacrificare in termini di vendite
- La decisione è presa calcolando i **“margini di contribuzione” di ciascun prodotto rapportati al “fattore scarso”**. Si parla di **“MdC per fattore scarso”**. È il MdC unitario dei vari prodotti, espresso in termini equivalenti rispetto all'assorbimento del fattore che costituisce il collo di bottiglia dell'attività
- Si riduce, anzitutto, la produzione del prodotto che presenta il MdC per fattore scarso inferiore (a meno di scelte strategiche d'altro tipo)

STATO PATRIMONIALE

Evidenzia la composizione qualitativa e la consistenza quantitativa del capitale

| STATO PATRIMONIALE al 31/12/anno n | | | |
|------------------------------------|----------------|--|----------------|
| Attività = Investimenti | | Passività = Fonti di finanziamento | |
| Immobilizzazioni Immateriali | 12.911 | Capitale Sociale | 71.271 |
| Immobilizzazioni Materiali Nette | 165.266 | Riserva Legale | 16.785 |
| Immobilizzazioni Finanziarie | 2.582 | Riserva Statutaria | 35.119 |
| Totale Immobilizzazioni | 180.760 | Altre Riserve | 5.939 |
| Materie Prime | 15.494 | Utile dell'esercizio | 77.469 |
| Prodotti Finiti | 5.165 | Totale Capitale | 206.583 |
| Prodotti in corso di lavorazione | 5.165 | Debiti bancari a m/l termine | 37.598 |
| Totale Scorte | 25.823 | Fondo TFR | 39.870 |
| Crediti commerciali | 183.755 | Totale Debiti a m/l termine | 77.469 |
| Altri Crediti | 7.334 | Debiti bancari a breve termine | 55.777 |
| Totale Crediti | 191.089 | Debiti commerciali | 59.857 |
| Banca | 10.329 | Debiti v/istituti previdenziali | 13.480 |
| Cassa | 5.165 | Totale Debiti a breve termine | 129.114 |
| Totale liquidità | 15.494 | | |
| Tot. attività/ Investimenti | 413.166 | Tot. Passività = Fonti di finanziamento | 413.166 |

CONTO ECONOMICO

Scopo: evidenziare le variazioni economiche dell'azienda

- la **gestione caratteristica** comprende "le operazioni che si manifestano in via continuativa nello svolgimento della gestione e che esprimono componenti positivi e negativi di reddito i quali identificano e qualificano la parte peculiare e distintiva dell'attività economica svolta dall'impresa, per la quale la stessa è finalizzata."

- la **gestione accessoria** è individuata nei "proventi, oneri, plusvalenze e minusvalenze da cessione, anche di origine patrimoniale, tutti relativi ad operazioni che fanno parte della gestione ordinaria ma che non rientrano nella gestione caratteristica, in quella finanziaria ed in quella straordinaria."

- la **gestione finanziaria** comprende i "proventi, oneri, plusvalenze e minusvalenze da cessione, svalutazioni e ripristini di valore tutti relativi a titoli, partecipazioni, conti bancari, crediti iscritti nelle immobilizzazioni e finanziamenti di qualsiasi natura attivi e passivi e utili e perdite su cambi."

C.E. A COSTO DEL VENDUTO

B) Conto Economico a costo industriale del venduto

Ricavi delle vendite

= VALORE DELLA PRODUZIONE VENDUTA (A)

rimanenze iniziali "materie"

+ acquisti "materie"

- rimanenze finali "materie"

+ altri costi operativi industriali

+ rimanenze iniziali "prodotti"

- rimanenze finali "prodotti"

= COSTI INDUSTRIALE DELLA PRODUZIONE VENDUTA (B)

MARGINE INDUSTRIALE LORDO(A) - (B)

- Costi commerciali

- Costi amministrativi

- Costi di ricerca e sviluppo

= REDDITO OPERATIVO

RENDICONTO FINANZIARIO

Scopo: presentare le variazioni finanziarie

| Rendiconto finanziario gennaio | | |
|--------------------------------|---|------------------|
| E010 | Entrate da vendita di prodotti | 4.502,00 |
| U010 | Uscite da acquisti materie e servizi | -2.858,51 |
| | Cash Flow operativo | 1.643,49 |
| U110 | Uscite da acquisizione immobilizzazioni | -2.600,00 |
| | Cash Flow investimenti | -2.600,00 |
| E210 | Entrate da accensione finanziamenti | 5.000,00 |
| U210 | Uscite da estinzione finanziamenti | -133,01 |
| | Cash Flow investimenti | 4.866,99 |
| | Cash Flow Netto | 3.910,48 |

RENDICONTO FINANZIARIO

Costi non monetari

Accantonamenti TFR e Quiescenza
Svalutazione crediti
Altri accantonamenti
Svalutazione di immobilizzazioni
Ammortamento immobilizzazioni

Ricavi non monetari

Incrementi per immobilizzazioni in economia

Esercitazione –budget delle vendite

5 CASO MIDWEST PRODUCT

Midwest Product registra il picco delle vendite in Agosto. Il budget delle vendite della società per il terzo trimestre è riportato di seguito:

| | Luglio | Agosto | Settembre | Totale |
|--------------------------|---------|---------|-----------|-----------|
| Budget delle vendite (€) | 600.000 | 900.000 | 500.000 | 2.000.000 |

Dall'esperienza passata la società ha imparato che il 20% delle vendite di un mese viene incassato nel mese in cui ha luogo la vendita, che un altro 70% viene incassato nel mese successivo alla vendita e che un altro 10% viene incassato nel secondo mese successivo alla vendita. I rischi sui crediti sono irrilevanti e possono essere ignorati. Le vendite di maggio ammontavano, in totale, a 430.000€ e le vendite di giugno a 540.000€.

- 1. Preparare un prospetto delle entrate di cassa generate dalle vendite previste, per mese ed in totale, per il terzo trimestre*

Esercitazione –budget delle vendite

| CASO MIDWEST PRODUCT - BUDGET DI CASSA - SOLUZIONI | | | | | |
|--|--|----------------|----------------|----------------|---------------------|
| | | Luglio | Agosto | Settembre | Totale 3° trimestre |
| Budget delle vendite (€) | | 600.000 | 900.000 | 500.000 | 2.000.000 |
| Budget di cassa | | | | | |
| incasso del mese della vendita | | 120.000 | 180.000 | 100.000 | 400.000 |
| incasso 10% vendite di Maggio | | 43.000 | | | 43.000 |
| incasso 70% vendite di Giugno | | 378.000 | | | 378.000 |
| incasso 10% vendite di Giugno | | | 54.000 | | 54.000 |
| incasso 70% vendite di Luglio | | | | | - |
| incasso 10% vendite di Luglio | | | 420.000 | | 420.000 |
| incasso 70% vendite di Agosto | | | | 630.000 | 630.000 |
| incasso 10% vendite di Agosto | | | | 60.000 | 60.000 |
| Totale mese | | 541.000 | 654.000 | 790.000 | |

Esercitazione –budget della produzione

6 CASO CRYSTAL TELECOM – BUDGET DELLA PRODUZIONE

Cristal Telecom ha previsto le seguenti vendite del suo innovativo telefono cellulare per i prossimi quattro mesi:

| | Unità vendute |
|-----------|---------------|
| Luglio | 30.000 |
| Agosto | 45.000 |
| Settembre | 60.000 |
| Ottobre | 50.000 |

Attualmente la società sta preparando un budget della produzione per il terzo trimestre. L'esperienza passata ha dimostrato che i magazzini di chiusura dei prodotti finiti devono essere pari al 10% delle vendite del mese successivo. Alla fine di giugno, il magazzino era di 3.000 unità.

1. *Preparare un budget della produzione per il terzo trimestre che riporti il numero di unità da produrre ogni mese e per il trimestre totale*

Esercitazione –budget della produzione

| CASO CRYSTAL TELECOM – BUDGET DELLA PRODUZIONE - SOLUZIONE | | | | | |
|--|--|--------|--------|-----------|-----------|
| | | Luglio | Agosto | Settembre | Trimestre |
| vendite previste (unità) | | 30.000 | 45.000 | 60.000 | 135.000 |
| magazzini di fine periodo auspicato | | 4.500 | 6.000 | 5.000 | 5.000 |
| fabbisogno totale | | 34.500 | 51.000 | 65.000 | 140.000 |
| <i>Meno</i> | | | | | |
| magazzino di inizio periodo | | 3.000 | 4.500 | 6.000 | |
| <i>produzione necessaria</i> | | 31.500 | 46.500 | 59.000 | |

Esercitazione – budget degli acquisti

Esercizio 9.3 Budget degli acquisti di materiali

Micro Products, Inc. ha sviluppato un calcolatore elettronico molto potente. Ogni calcolatore richiede tre piccoli “chip” che costano \$2 l’uno e vengono acquistati da un fornitore estero. Micro Products ha preparato un budget della produzione per il calcolatore, per trimestri, per l’Esercizio 2 e per il primo trimestre dell’Esercizio 3, come illustrato di seguito:

| | Esercizio 2 | | | | Esercizio 3 |
|------------------------------------|-------------|---------|---------|---------|-------------|
| | Primo | Secondo | Terzo | Quarto | Primo |
| Produzione prevista di calcolatori | 60.000 | 90.000 | 150.000 | 100.000 | 80.000 |

Talvolta, il chip usato nella produzione del calcolatore è difficile da ottenere, perciò è necessario mantenere ingenti scorte come precauzione a fronte degli eventuali esaurimenti delle stesse. Per questa ragione, il magazzino dei chip alla fine di un trimestre deve essere pari al 20% del fabbisogno di produzione del trimestre successivo. Per iniziare il primo trimestre dell’Esercizio 2, saranno disponibili circa 36.000 chip.

Esercizio:

Preparare il budget degli acquisti di materiali per i chip, per trimestre e in totale, per l’Esercizio 2. Si riporti sia l’ammontare in dollari degli acquisti per ogni trimestre sia per l’esercizio in totale.

Esercitazione –budget degli acquisti

*10% delle vendite del mese

Esercizio 9-3 (15 minuti)

| | Trimestre—Esercizio 2 | | | | Esercizio 3 Primo |
|--|-----------------------|----------------|----------------|----------------|----------------------|
| | Primo | Secondo | Terzo | Quarto | |
| Produzione necessaria di calcolatori | 60.000 | 90.000 | 150.000 | 100.000 | 80.000 |
| Numero di chip per calcolatore..... | <u>× 3</u> | <u>× 3</u> | <u>× 3</u> | <u>× 3</u> | <u>× 3</u> |
| Fabbisogno di produzione totale—chip | <u>180.000</u> | <u>270.000</u> | <u>450.000</u> | <u>300.000</u> | <u>240.000</u> |

| | Esercizio 2 | | | | Esercizio |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|--------------------|
| | Primo | Secondo | Terzo | Quarto | |
| Fabbisogno di produzione—chip | 180.000 | 270.000 | 450.000 | 300.000 | 1.200.000 |
| Più magazzino di fine periodo auspicato—chip | <u>54.000</u> | <u>90.000</u> | <u>60.000</u> | <u>48.000</u> | <u>48.000</u> |
| Fabbisogno totale—chip | 234.000 | 360.000 | 510.000 | 348.000 | 1.248.000 |
| Meno magazzino di inizio periodo - chip | <u>36.000</u> | <u>54.000</u> | <u>90.000</u> | <u>60.000</u> | <u>36.000</u> |
| Acquisti necessari—chip | <u>198.000</u> | <u>306.000</u> | <u>420.000</u> | <u>288.000</u> | <u>1.212.000</u> |
| Costo degli acquisti a \$2 per chip | <u>\$396.000</u> | <u>\$612.000</u> | <u>\$840.000</u> | <u>\$576.000</u> | <u>\$2.424.000</u> |

Esercitazione –budget dei costi di vendita

Si riportano di seguito le vendite previste in unità per la Haerve Company per il prossimo esercizio

| | 1 trimestre | 2 trimestre | 3 trimestre | 4 trimestre |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Vendite previste in unità | 12.000 | 14.000 | 11.000 | 10.000 |

Le spese variabili unitarie di vendita e amministrative ammontano a 2,75\$. Le spese fisse di vendita e amministrative includono le spese pubblicitarie di 12.000\$ a trimestre, le retribuzioni dei dirigenti di 40.000\$ a trimestre e l'ammortamento di 16.000\$ a trimestre. Inoltre, la società effettuerà pagamenti assicurativi per 6.000\$ nel 2°trimestre e di 6.000\$ nel 4°trimestre. Infine nel 3° trimestre verranno pagate imposte patrimoniali per 6.000\$.

Preparare il budget dei costi di vendita e amministrativi della società per il prossimo anno.

Esercitazione –budget dei costi di vendita

| | 1° Trimestre | 2° Trimestre | 3° Trimestre | 4° Trimestre | Esercizio |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Vendite previste in unità..... | 12.000 | 14.000 | 11.000 | 10.000 | 47.000 |
| Costi variabili unitari di vendita e amministrativi | x \$2,75 |
| Costi variabili | <u>\$ 33.000</u> | <u>\$ 38.500</u> | <u>\$ 30.250</u> | <u>\$ 27.500</u> | <u>\$129.250</u> |
| Costi fissi di vendita e amministrativi: | | | | | |
| Pubblicità | 12.000 | 12.000 | 12.000 | 12.000 | 48.000 |
| Retribuzioni dei dirigenti..... | 40.000 | 40.000 | 40.000 | 40.000 | 160.000 |
| Assicurazione..... | | 6.000 | | 6.000 | 12.000 |
| Imposte patrimoniali..... | | | 6.000 | | 6.000 |
| Ammortamento | <u>16.000</u> | <u>16.000</u> | <u>16.000</u> | <u>16.000</u> | <u>64.000</u> |
| Costi fissi di vendita e amministrativi totali..... | <u>68.000</u> | <u>74.000</u> | <u>74.000</u> | <u>74.000</u> | <u>290.000</u> |
| Costi di vendita e amministrativi totali..... | 101.000 | 112.500 | 104.250 | 101.500 | 419.250 |
| Meno ammortamento..... | <u>16.000</u> | <u>16.000</u> | <u>16.000</u> | <u>16.000</u> | <u>64.000</u> |
| Uscite di cassa per costi di vendita e amministrativi | <u>\$ 85.000</u> | <u>\$ 96.500</u> | <u>\$ 88.250</u> | <u>\$ 85.500</u> | <u>\$355.250</u> |