
IL BUDGET

12

Programmazione e 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

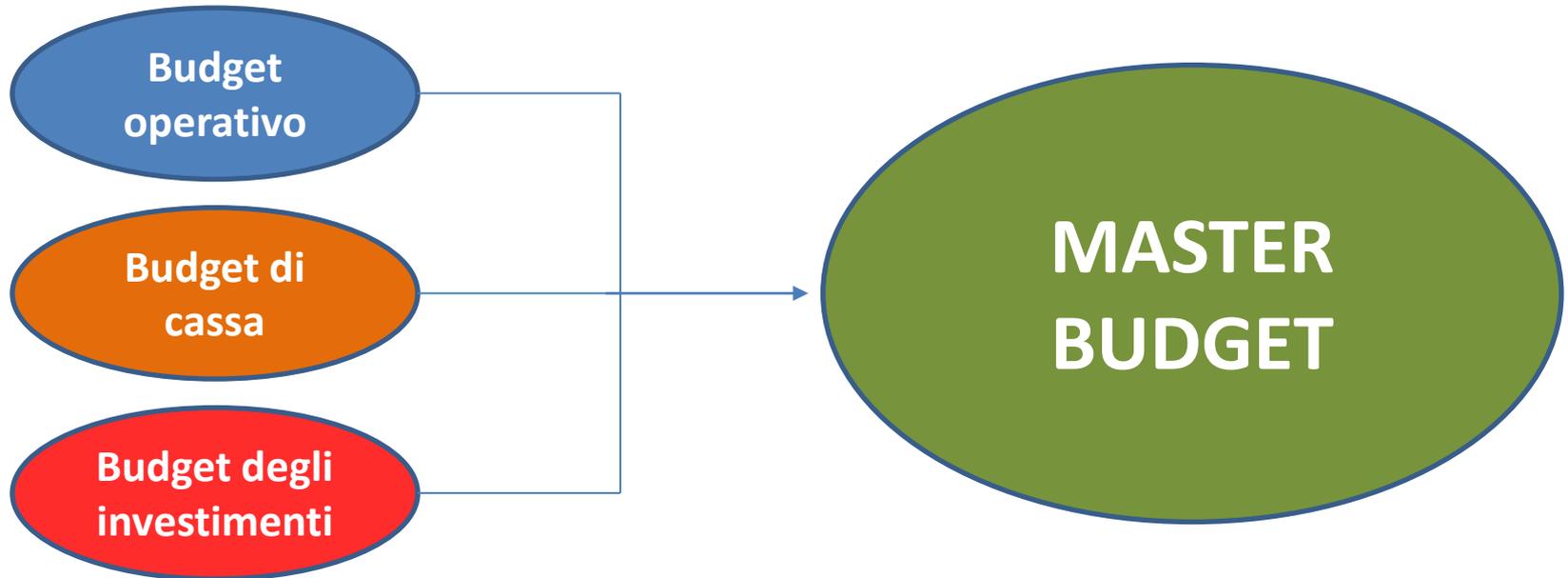
1. Supporto dei piani a breve periodo (solitamente annuali)
2. Comunicazioni ai manager x centri di responsabilità
3. Motivazione a conseguire i propri obiettivi
4. Benchmark per il controllo delle attività in corso
5. Base per la valutazione delle performance per centri di responsabilità e manager
6.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

Esercitazione –budget di cassa

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 di cassa

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 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>