

CAPITOLO VI

ANALISI DELLE FASI DI FORMAZIONE DEL BUDGET. I BUDGET SETTORIALI

6.1. GLI OBIETTIVI GENERALI DEL BUDGET.

Gli obiettivi del budget discendono dagli obiettivi formulati in sede di pianificazione strategica, rispetto ai quali assumono una funzione strumentale.

L'anno del budget rappresenta pertanto il momento in cui si conseguono determinati obiettivi che consentiranno il raggiungimento degli obiettivi pianificati.

Gli obiettivi economico finanziari di budget possono essere raccolti in un quadro organico o « quadro di controllo » (1), che lega in forma sistematica i vari traguardi particolari ritenuti essenziali per garantire l'equilibrio economico finanziario della gestione.

Tra gli obiettivi globali assegnati al budget c'è innanzitutto un certo tasso di redditività del capitale investito tale da consentire il conseguimento di un saggio analogo nel medio lungo termine. Il *tasso di redditività del capitale investito* viene misurato dal rapporto:

$$\text{R.O.I.} = \frac{\text{Reddito operativo}}{\text{Capitale investito}}$$

che può essere analizzato mediante l'individuazione dei seguenti fattori che lo compongono:

(1) Sull'argomento « Quadri di Controllo » leggasi: G. FERRERO, *Il Controllo finanziario nelle Imprese*, in *Strumenti del Controllo di Sintesi*, Milano, Giuffrè Editore 1984, cap. IV.

$$\text{R.O.I.} = \frac{\text{Reddito operativo}}{\text{Ricavi di vendita}} \times \frac{\text{Ricavi di vendita}}{\text{Capitale investito}}$$

Il primo fattore è il *tasso di redditività delle vendite* (R.O.S., cioè Return on Sales), mentre il secondo è il *tasso di rotazione del capitale investito*.

Tale formula sta ad indicare che la redditività operativa della gestione dell'impresa dipende:

— dalla possibilità di ottenere per ciascuna unità di prodotto o lira di vendita, ricavi superiori ai costi ed una certa redditività unitaria;

— dalla velocità con cui i cicli di produzione si ripetono nel corso di un esercizio, cioè quante volte nell'anno si ripete questa redditività unitaria (2).

Un altro importante indice di redditività, facente parte degli obiettivi della programmazione, è il *tasso di redditività del capitale proprio* (denominato R.O.E., cioè Return on Equity), esprimibile così:

$$\text{R.O.E.} = \frac{\text{Reddito netto}}{\text{Capitale proprio}}$$

L'indice misura la redditività del capitale impiegato nell'impresa ovvero il risultato economico che va a remunerare il capitale proprio. Si parla di redditività del capitale proprio in quanto il risultato netto rappresenta ciò che rimane agli azionisti dopo aver remunerato i finanziatori esterni, liquidato i fornitori e aver pagato gli oneri tributari.

Il valore minimo deve almeno corrispondere al tasso attivo per depositi bancari o per titoli di stato, cioè alla remunerazione riconosciuta per un investimento a rischio tendenzialmente nullo, essendo garantita comunque la restituzione di tali depositi.

(2) Dal punto di vista gestionale è necessario prendere delle decisioni finalizzate a migliorare la remunerazione del capitale investito, quali per esempio:

a) migliorare il margine sulle vendite, attraverso la selezione di vendite più redditizie, opportuna politica dei prezzi, riduzione dei costi di produzione;

b) migliorare la rotazione delle attività, attraverso la riduzione delle scorte di magazzino, accelerazione della circolazione dei prodotti in lavorazione nelle officine, selezione di attività richiedenti minori scorte, ecc.

Oltre a determinati tassi di redditività si prefissano anche obiettivi generali di carattere finanziario, esprimibili mediante rapporti di poste finanziarie e patrimoniali che individuano i cosiddetti Indici Finanziari impiegati nelle Analisi di Bilancio.

Tra tutti si segnalano:

1) INDICI DI LIQUIDITÀ che esprimono la liquidità da raggiungere nell'anno del budget

— indice di liquidità dato dal rapporto:

$$\frac{\text{Liquidità immediate} + \text{Liquidità differite}}{\text{Debiti a breve termine}}$$

— indice di disponibilità dato dal seguente rapporto:

$$\frac{\text{Capitale circolante lordo}}{\text{Debiti a breve termine}}$$

2) INDICI DI STRUTTURA che esprimono gli obiettivi e le tipologie di finanziamento

— indice di indipendenza finanziaria dato dal rapporto:

$$\frac{\text{Capitale proprio}}{\text{Totale mezzi di finanziamento}}$$

3) INDICI DI COPERTURA che individuano le relazioni tra certi mezzi finanziari e determinati investimenti

— indice di copertura del capitale proprio dato dal rapporto:

$$\frac{\text{Capitale proprio}}{\text{Immobilizzazione tecniche e finanziarie nette}}$$

— indice di copertura del capitale immobilizzato dato dal rapporto:

$$\frac{\text{Capitale proprio} + \text{Debiti a medio e lungo termine}}{\text{Capitale fisso}}$$

Spesso a questi quozienti si assegnano valori standard o prefissati livelli ottimali ai quali fare riferimento.

Naturalmente è opportuno, in funzione delle tipologie d'impresa e delle specifiche esigenze, tarare i valori standard onde evitare fantasie numeriche e mere astrazioni concettuali non legate alle realtà pratiche osservate. Questi valori indice (che definiscono un profilo economico-finanziario) hanno comunque anche un certo peso sui budget settoriali o funzionali, dove il conseguimento di obiettivi settoriali deve avvenire nel rispetto di prestabiliti equilibri finanziari ed in funzione di precisi obiettivi globali e non solamente settoriali (3).

Qualora questi obiettivi si rivelassero irraggiungibili sarà necessario rivedere i programmi settoriali.

A titolo di esempio, e per fornire uno strumento di controllo finanziario per il budget, si allega il successivo prospetto, tratto da G. FERRERO, *Il controllo finanziario nelle imprese*, che espone le situazioni tipiche di equilibrio e squilibrio finanziario.

(3) Anche i budget settoriali sono esaminati con apposite tecniche di Analisi di Bilancio quali l'analisi per indici.

TAVOLA I
SITUAZIONI TIPICHE DI EQUILIBRIO E DI SQUILIBRIO FINANZIARIO

I	SITUAZIONE EQUILIBRATA A LIVELLO MINIMO DI DISPONIBILITÀ DEL CIRCOLANTE NETTO	SITUAZIONE EQUILIBRATA A LIVELLO MASSIMO DEL GRADO DI INDEBITAMENTO	II																																																												
$K = C + F = p + \pi + N$																																																															
<p>IPOTESI $C = 2p > p$ $D = \frac{C}{2} = p$ $1 + L = p$</p>		<p>IPOTESI $p + \pi = N$</p>																																																													
<p>SIMBOLI DATI MEDI</p> <table border="1"> <tr><td>1 + L</td><td>=</td><td>1.275</td></tr> <tr><td>D</td><td>=</td><td>1.275</td></tr> <tr><td>C</td><td>=</td><td>2.550</td></tr> <tr><td>F</td><td>=</td><td>3.825</td></tr> <tr><td>K</td><td>=</td><td>6.375</td></tr> <tr><td>p</td><td>=</td><td>1.275</td></tr> <tr><td>pi</td><td>=</td><td>851</td></tr> <tr><td>p + pi</td><td>=</td><td>2.126</td></tr> <tr><td>N</td><td>=</td><td>4.250</td></tr> <tr><td>K</td><td>=</td><td>6.376</td></tr> </table>	1 + L	=	1.275	D	=	1.275	C	=	2.550	F	=	3.825	K	=	6.375	p	=	1.275	pi	=	851	p + pi	=	2.126	N	=	4.250	K	=	6.376	<p>Disponibilità liquide immediate e differite Disponibilità non liquide Circolante lordo Capitale fisso (immobilizzo netto) Capitale investito (impieghi) Indebitamento « a breve » Indebitamento consolidato Indebitamento complessivo Capitale proprio (netto patrimoniale) Capitale acquisito (fonti)</p>	<p>SIMBOLI DATI MEDI</p> <table border="1"> <tr><td>1 + L</td><td>=</td><td>1.275</td></tr> <tr><td>D</td><td>=</td><td>4.035</td></tr> <tr><td>C</td><td>=</td><td>5.310</td></tr> <tr><td>F</td><td>=</td><td>1.066</td></tr> <tr><td>K</td><td>=</td><td>6.376</td></tr> <tr><td>p</td><td>=</td><td>1.275</td></tr> <tr><td>pi</td><td>=</td><td>1.913</td></tr> <tr><td>p + pi</td><td>=</td><td>3.188</td></tr> <tr><td>N</td><td>=</td><td>3.188</td></tr> <tr><td>K</td><td>=</td><td>6.376</td></tr> </table>	1 + L	=	1.275	D	=	4.035	C	=	5.310	F	=	1.066	K	=	6.376	p	=	1.275	pi	=	1.913	p + pi	=	3.188	N	=	3.188	K	=	6.376	
1 + L	=	1.275																																																													
D	=	1.275																																																													
C	=	2.550																																																													
F	=	3.825																																																													
K	=	6.375																																																													
p	=	1.275																																																													
pi	=	851																																																													
p + pi	=	2.126																																																													
N	=	4.250																																																													
K	=	6.376																																																													
1 + L	=	1.275																																																													
D	=	4.035																																																													
C	=	5.310																																																													
F	=	1.066																																																													
K	=	6.376																																																													
p	=	1.275																																																													
pi	=	1.913																																																													
p + pi	=	3.188																																																													
N	=	3.188																																																													
K	=	6.376																																																													
$K = C + F = p + \pi + N$																																																															
<p>CARATTERISTICHE $F < C; p < (\pi + N)$ $N > (\pi + p)$</p>		<p>CARATTERISTICHE $F = C; p > (\pi + N)$ $N < (\pi + p)$</p>																																																													
<p>SIMBOLI DATI MEDI</p> <table border="1"> <tr><td>1 + L</td><td>=</td><td>1.526</td></tr> <tr><td>D</td><td>=</td><td>2.480</td></tr> <tr><td>C</td><td>=</td><td>4.006</td></tr> <tr><td>F</td><td>=</td><td>1.604</td></tr> <tr><td>K</td><td>=</td><td>5.610</td></tr> <tr><td>p</td><td>=</td><td>1.275</td></tr> <tr><td>pi</td><td>=</td><td>1.019</td></tr> <tr><td>p + pi</td><td>=</td><td>2.294</td></tr> <tr><td>N</td><td>=</td><td>3.316</td></tr> <tr><td>K</td><td>=</td><td>5.610</td></tr> </table>	1 + L	=	1.526	D	=	2.480	C	=	4.006	F	=	1.604	K	=	5.610	p	=	1.275	pi	=	1.019	p + pi	=	2.294	N	=	3.316	K	=	5.610	<p>Disponibilità liquide immediate e differite Disponibilità non liquide Circolante lordo Capitale fisso (immobilizzo netto) Capitale investito (impieghi) Indebitamento « a breve » Indebitamento consolidato Indebitamento complessivo Capitale proprio (netto patrimoniale) Capitale acquisito (fonti)</p>	<p>SIMBOLI DATI MEDI</p> <table border="1"> <tr><td>1 + L</td><td>=</td><td>1.121</td></tr> <tr><td>D</td><td>=</td><td>1.939</td></tr> <tr><td>C</td><td>=</td><td>3.060</td></tr> <tr><td>F</td><td>=</td><td>2.550</td></tr> <tr><td>K</td><td>=</td><td>5.610</td></tr> <tr><td>p</td><td>=</td><td>3.316</td></tr> <tr><td>pi</td><td>=</td><td>1.019</td></tr> <tr><td>p + pi</td><td>=</td><td>4.335</td></tr> <tr><td>N</td><td>=</td><td>1.275</td></tr> <tr><td>K</td><td>=</td><td>5.610</td></tr> </table>	1 + L	=	1.121	D	=	1.939	C	=	3.060	F	=	2.550	K	=	5.610	p	=	3.316	pi	=	1.019	p + pi	=	4.335	N	=	1.275	K	=	5.610	
1 + L	=	1.526																																																													
D	=	2.480																																																													
C	=	4.006																																																													
F	=	1.604																																																													
K	=	5.610																																																													
p	=	1.275																																																													
pi	=	1.019																																																													
p + pi	=	2.294																																																													
N	=	3.316																																																													
K	=	5.610																																																													
1 + L	=	1.121																																																													
D	=	1.939																																																													
C	=	3.060																																																													
F	=	2.550																																																													
K	=	5.610																																																													
p	=	3.316																																																													
pi	=	1.019																																																													
p + pi	=	4.335																																																													
N	=	1.275																																																													
K	=	5.610																																																													

6.2. IL BUDGET COMMERCIALE: ASPETTI GENERALI.

Il budget commerciale è il primo budget in ordine sequenziale ad essere formulato nell'ambito dell'*iter* di programmazione.

Infatti è in funzione delle esigenze e delle possibilità di assorbimento del mercato, relativamente ai prodotti venduti, che l'azienda elabora i programmi di produzione e di acquisto delle risorse necessarie.

L'azienda non può decidere in primo luogo di produrre se non ha prima una chiara idea di cosa potrà vendere, e di quanti prodotti sarà in grado di collocare sul mercato.

Questo non significa tuttavia che nell'impresa si prevedono le vendite senza considerare assolutamente le capacità e le risorse produttive idonee, limitando cioè l'osservazione al solo mercato. In altre parole, non è possibile prevedere di vendere 2.000 unità di prodotto, perché il mercato è in grado di riceverle tutte, se poi non si dispone della capacità produttiva necessaria e delle risorse idonee per fabbricarle.

Poiché l'impresa agisce come un sistema unitario, anche il budget che è un meccanismo operativo del sistema « impresa », deve essere un processo di previsione con carattere unitario.

È possibile riscontrare nella realtà che praticamente in tutte le imprese per costruire il budget, si parte dai programmi commerciali (questa anzi dovrebbe essere la regola).

Quindi il successo o il fallimento del budget dipendono molto dall'accurata fase previsionale delle vendite.

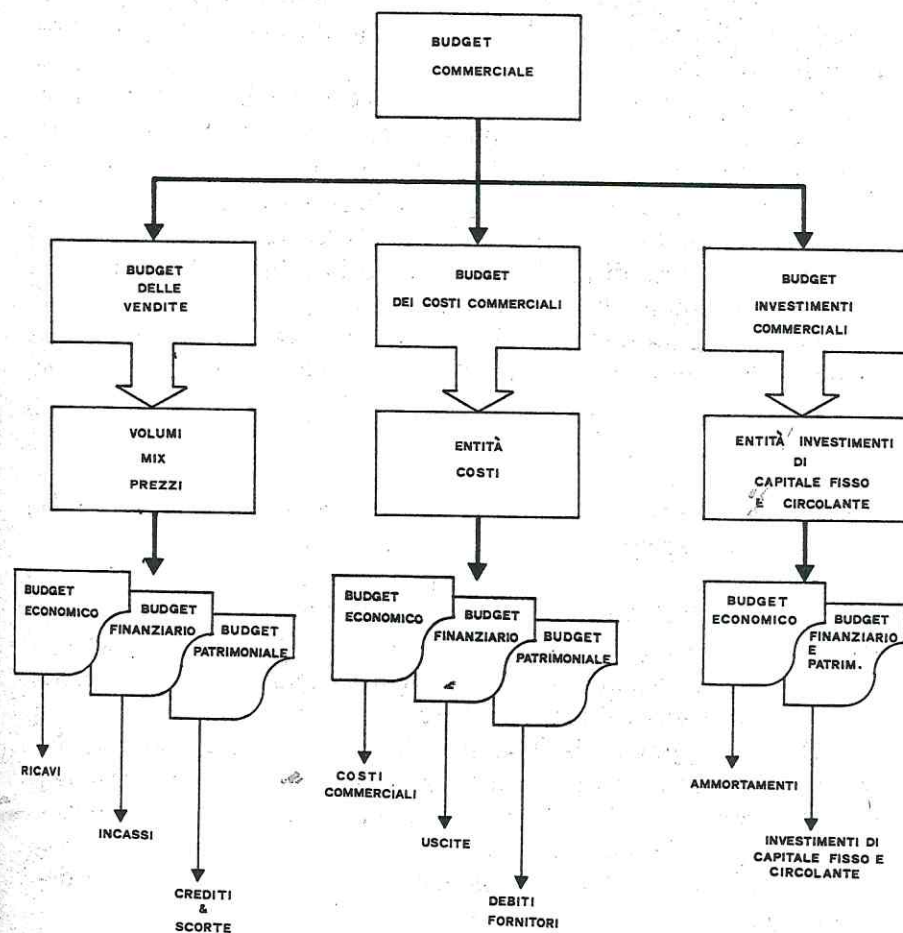
Le *caratteristiche principali* del budget commerciale sono le seguenti:

- 1) concerne il programma delle vendite e dei relativi ricavi;
- 2) riguarda il programma dei costi commerciali da sostenere a fronte di previsti livelli di vendita;
- 3) è articolato in una pluralità di dimensioni, nel tempo e nello spazio;
- 4) richiede una molteplicità di informazioni di vario tipo elaborate con apposite tecniche economico-statistiche di previsione.

Questi aspetti fondamentali ora esposti saranno utilizzati per analizzare a fondo il budget commerciale successivamente.

Sono molteplici i collegamenti del budget commerciale con il budget globale, e sono diversi gli effetti economico finanziari prodotti, la Tavola I che segue li sintetizza:

TAVOLA I
COLLEGAMENTI DEL BUDGET COMMERCIALE
CON IL BUDGET GLOBALE,
E SUOI EFFETTI ECONOMICO FINANZIARI



Come mostrato dalla Tavola I precedente, l'area commerciale interviene anche nella programmazione e gestione degli investimenti di competenza, sia in circolante che in immobilizzazioni.

Gli obiettivi di circolante sono riferiti essenzialmente alla politica del credito verso i clienti, ed alla gestione delle scorte di prodotti finiti.

La politica del credito deve essere rivolta alla fissazione delle condizioni nominali di pagamento per fascia di clienti, alla indivi-

duazione del target di scaduto non pagato per fascia di clienti, alla definizione del massimo previsto di perdite su crediti.

Mentre la politica delle scorte deve essere formulata in accordo con il responsabile della produzione per garantire un equilibrio tra le politiche di servizio alla clientela e le esigenze di carattere economico-finanziario.

Per quanto concerne invece gli obiettivi degli investimenti in capitale fisso immobilizzato, questi riguardano sia la definizione delle immobilizzazioni materiali (acquisto immobili per filiali, mezzi di trasporto, magazzini ecc.) sia la definizione delle immobilizzazioni immateriali (spese di pubblicità capitalizzate) per le quali si determinano le quote di ammortamento da inserire nel budget commerciale come quota di costo di competenza.

La confluenza delle valorizzazioni del budget commerciale nei prospetti di budget è mostrata nell'ultimo livello della Tavola precedente.

6.2.1. *Componenti del budget commerciale: il budget delle vendite e dei relativi ricavi.*

Con il budget delle vendite si fissano gli obiettivi delle quantità fisiche di produzione da collocare sul mercato nell'anno di budget.

In sostanza questa sezione del budget commerciale rappresenta la previsione degli ordini da acquisire nell'esercizio successivo.

Dovrebbe quindi risultare più chiaro il condizionamento che tale budget esercita su tutta la programmazione di breve termine, perché da esso dipende in fondo la programmazione della produzione degli approvvigionamenti ecc.

Nel formulare il budget delle vendite occorre tenere in considerazione una certa tipologia di vincoli:

- 1) la capacità produttiva dell'impresa;
- 2) la disponibilità delle risorse umane;
- 3) la disponibilità di risorse tecnologiche;
- 4) la disponibilità delle materie prime, materiali ecc.;
- 5) la disponibilità delle risorse finanziarie.

Considerando la rilevanza dei vincoli la stesura del budget commerciale comporta analisi molto approfondite su numerosi fattori i quali, se trascurati, possono falsare notevolmente le previsioni.

Tra questi elementi che devono essere assolutamente tenuti in considerazione, si segnalano:

- i fattori propri dell'azienda, ossia il tipo di esperienza acquisita nelle vendite, le varie politiche dei prezzi adottate in passato;
- la tipologia e l'entità del mercato e le tendenze evolutive per dimensionare i clienti potenziali;
- la dimensione e distribuzione geografica della concorrenza;
- i canali distributivi ed i costi di distribuzione;
- ecc.

È quindi da questa analisi situazionale che deriva essenzialmente la costruzione del budget delle vendite, nel quale si fissano i target di vendita da raggiungere.

Lo stile ottimista o meno nelle previsioni può causare notevoli scompensi, che possono intaccare le situazioni previste dalle altre aree dell'impresa, proprio per la posizione di priorità del budget delle vendite nella formulazione del budget globale.

Infatti uno stile eccessivamente ottimistico può comportare:

- esuberanti investimenti in capitale fisso (impianti macchinari attrezzature);
- esuberanti rifornimenti di fattori produttivi quali materie prime o semilavorati per la produzione, merci per la rivendita ecc.;
- giacenze di magazzino troppo elevate sia di prodotti finiti che di materie o merci;
- deterioramento delle liquidità dell'azienda per tutti i motivi di cui sopra.

Viceversa uno stile pessimistico nelle previsioni può comportare:

- contrazioni nelle quote di mercato a favore della concorrenza;
- incapacità di soddisfare la domanda;
- riflessi negativi sull'area della produzione che deve realizzare quantità non preventivate a scapito della qualità;
- necessità di acquisti maggiori di input a scapito, in alcuni casi, della liquidità e delle risorse finanziarie diversamente destinate.

A parte i precedenti aspetti di carattere generale ed i problemi di maggior rilievo nell'elaborazione del budget delle vendite che verranno trattati più avanti, dal punto di vista strettamente operativo, le fasi di formazione del budget delle vendite e dei relativi ricavi potrebbero essere generalizzate nel modo che segue:

- 1) individuazione della gamma dei prodotti da vendere;
- 2) fissazione dei prezzi di vendita;
- 3) comunicazione di queste ed altre informazioni agli organi operativi dell'organizzazione di vendita (venditori, capi-filiale, capi-area, ecc.);
- 4) richiesta a tali organi operativi delle previsioni di vendita, tenuto conto di dati storici, di tendenze attuali e future, ecc.;
- 5) esame delle previsioni di vendita da parte della Direzione Commerciale;
- 6) « negoziazione » tra Direzione Commerciale ed enti operativi di base delle previsioni e formulazione degli obiettivi di vendita;
- 7) approvazione definitiva del budget delle vendite da parte della Direzione Generale, dopo di che il budget stesso diventa operativo.

Soprattutto nelle imprese che realizzano una molteplicità di prodotti assume particolare rilievo la scelta del mix di prodotti da vendere, ossia l'individuazione dei prodotti da vendere ed il peso di ognuno nell'ambito del fatturato globale dell'azienda. Per fare ciò occorre conoscere la redditività delle diverse produzioni realizzate, calcolando a seconda delle circostanze:

- 1) il *marginale lordo di contribuzione* espresso dalle formule:

$$MLC = \text{ricavi di vendita} - \text{costi variabili}$$

$$MLC = \text{prezzo} - \text{costo variabile unitario}$$

- 2) il *marginale semilordo di contribuzione* sintetizzato dalla formula:

$$MSLC = \text{ricavi} - \text{costi diretti}$$

dove per costi diretti si intendono costi variabili + alcuni costi fissi.

Questi indicatori sono denominati « margini di contribuzione » perché esprimono la misura in cui un prodotto contribuisce a coprire i costi fissi.

Il Margine Lordo di Contribuzione ed il Margine Semilordo di Contribuzione segnalano situazioni favorevoli se il risultato evidenziato è maggiore di zero.

Infatti un margine di contribuzione di anche una sola lira sta a significare la copertura dei costi fissi per almeno tale ammontare.

Dal punto di vista della scelta del mix è necessario mettere a confronto i vari Margini di Contribuzione e scegliere di spingere sul mercato il prodotto con Margine di Contribuzione più elevato. In realtà la scelta va fatta al condizionale, perché non si può fare a meno di tenere nella giusta considerazione le esigenze del mercato.

Non è possibile infatti aumentare il peso nel fatturato del prodotto a margine più elevato, se il mercato non è in grado di recepire la quantità di prodotto preventivabile con le considerazioni di cui in precedenza.

Si deve inoltre osservare che il Margine di Contribuzione, quale variabile chiave per le decisioni dell'area commerciale, deve essere adeguatamente espresso nel senso che, a seconda del tipo di decisione da prendere e delle variabili in gioco, occorre calcolare un Margine di Contribuzione per unità di prodotto, un margine orario, un margine percentuale sui ricavi di vendita, un margine per ora macchina, per ora dipendente e così via.

Il Margine Semilordo di Contribuzione è invece utilizzato in condizioni di cambiamento di alcuni costi fissi, cambiamento causato dalla eventuale adozione dell'alternativa in esame senza la quale non sussisterebbe alcuna variazione nei costi di struttura.

L'applicazione pratica della metodologia evidenziata può essere espressa con il seguente esempio di applicazione del margine lordo di contribuzione orario nella scelta del mix:

Caso « Asso Plast » (4).

Si supponga che la Asso Plast produca tre articoli, i cui dati economici unitari possono essere così sintetizzabili:

	<i>a</i>	<i>β</i>	<i>γ</i>
Prezzo di vendita	1.000	1.500	800
Costi variabili	<u>600</u>	<u>800</u>	<u>500</u>
Margine di contribuzione	400	700	300

Si ipotizza inoltre che l'impresa possieda un impianto a produzione multipla, utilizzato al massimo della propria capacità produttiva. Con tale impianto si possono indifferentemente produrre i tre articoli *a*, *β* e *γ*. La direzione della produzione è a conoscenza del

(4) Caso tratto da: U. BOCCHINO, *La Contabilità Industriale a Costi Consuntivi*, Milano, 1988, Ed. Giuffrè.

fatto che la capacità produttiva aziendale è di un certo numero di ore-macchina e che i tempi normalmente occorrenti per trasformare i tre prodotti sono:

α ore 0,25 (cioè 4 unità all'ora);

β ore 0,50 (cioè 2 unità all'ora);

γ ore 0,20 (cioè 5 unità all'ora).

Nella presente situazione si deve individuare qual è il prodotto da « spingere » sul mercato, cioè verso cui conviene trasferire le risorse disponibili sottraendole ad altri prodotti, in quanto la capacità produttiva è già sfruttata al massimo.

Effettuare le considerazioni con il solo metodo del margine di contribuzione per unità di prodotto non è sufficiente e corretto, perché i tre prodotti hanno livelli di produttività in termini temporali differenti. Quindi significa che è necessario calcolare un margine di contribuzione orario cioè commisurato ai differenti « tempi di lavorazione » (ore macchina) per omogeneizzare i diversi margini alle differenti produttività.

Pertanto:

α L. 400 per 4 unità = 1.600 margine di contribuzione orario;

β L. 700 per 2 unità = 1.400 margine di contribuzione orario;

γ L. 300 per 5 unità = 1.500 margine di contribuzione orario.

Come si può osservare il prodotto con il più elevato margine di contribuzione orario è il prodotto α .

Pertanto è questo il prodotto che conviene privilegiare nelle decisioni relative all'eventuale peso del mix produttivo, al fine di dirottare le risorse aziendali maggiormente verso questo output a più elevata redditività, questo sempre se ovviamente la quantità che si prevede di realizzare potrà essere assorbita dal mercato.

Ritornando all'esame delle problematiche generali e di metodo sul budget delle vendite si osserva quanto segue.

Nella formulazione del budget delle vendite, poiché si esprime la valorizzazione dei programmi in termini di ricavi, la fissazione del prezzo di vendita del prodotto (quale componente essenziale per trasformare i volumi di vendita in ricavi) costituisce uno dei problemi più complessi.

Infatti la determinazione del prezzo coinvolge l'analisi dei costi, l'analisi delle reazioni del mercato alla fissazione di certi prezzi, l'analisi dei prezzi della concorrenza, l'analisi delle relazioni del

prezzo e delle sue oscillazioni, cioè la quantità venduta o da vendere (per la diversa ripartizione dei costi fissi) e così via.

Un metodo di prima approssimazione per la determinazione del prezzo spesso impiegato in azienda è quello basato sul « full cost pricing », cioè prezzo determinato in base al costo pieno di prodotto più una certa quantità di utile sperato.

Se questa tecnica presta il fianco a molte critiche, costituisce comunque un primo e sommario metodo di indicazione del prezzo, che spesso, se affiancato ad analisi di redditività (ROI) e del punto di pareggio, può dare in alcune circostanze anche dei risultati attendibili, soprattutto se pesati nel giusto modo.

6.2.2. *Componenti del budget commerciale: il budget dei costi commerciali.*

Il budget dei costi commerciali riguarda i costi di natura commerciale sostenuti per commercializzare i prodotti, e le previsioni ad essi relative, che possono essere espresse sia a livello di tipo di costo che per centro di responsabilità dell'area commerciale, filiale di vendita, area, agenzia, servizio assistenza clienti ecc.

Le voci di costo più ricorrenti sono le seguenti:

- spese del personale addetto alle vendite (salari, stipendi e provvigioni);
- spese del personale non addetto alle vendite (salari e stipendi magazzinieri, personale addetto a studi e ricerche di mercato, stipendi dirigenti);
- spese per trasporto e distribuzione merci, spese doganali, assicurazioni merci;
- spese di imballaggio e confezionamento;
- spese di spedizione e consegna;
- spese di pubblicità e promozione vendite;
- spese di assistenza clienti;
- spese telefoniche per le cosiddette « linee verdi »;
- altre spese commerciali non altrove classificabili.

Ai fini di una corretta operatività del budget commerciale è opportuno significare che i costi commerciali sopra elencati possono essere sia « tecnici », cioè oggettivamente misurabili, sia « discrezionali », cioè non oggettivamente misurabili perché slegati dai volumi di produzione.

Infatti i costi possono avere:

a) caratteristiche simili a quelle dei costi tecnici puri perché sono programmabili in funzione dei volumi di vendita o dell'entità dei ricavi previsti.

Tra questi le spese di trasporto, di imballaggio e le provvigioni, le prime due calcolate sulla quantità di produzione, le ultime calcolate spessissimo sui ricavi;

b) caratteristiche simili ai costi discrezionali perché programmati in base a scelte discrezionali dalla Direzione come le spese pubblicitarie e promozionali;

c) caratteristiche simili anche ai costi vincolati perché legati a scelte prese in sede di pianificazione strategica: è il tipico esempio dei costi del personale impiegatizio e direttivo e degli ammortamenti delle attrezzature di magazzino e dei mezzi di trasporto.

Osservando le caratteristiche dei costi commerciali, come sopra esposte, si può asserire che questi sono la conseguenza diretta di determinati programmi di vendita, e comunque certamente lo sono i costi definiti tecnici (*sub-a*).

Altri costi commerciali derivano invece dalle scelte di politica aziendale quali presupposti per acquisire determinati livelli di ordini e conseguentemente di ricavi.

In merito a tale ampia problematica R.N. Anthony (5) afferma che

« ... I costi per l'ottenimento di ordinativi di acquisto sono quelli sostenuti allo scopo di realizzare delle vendite. Essi comprendono i costi dell'organizzazione (di vendita) di pubblicità, di promozione vendite e così via. Questi costi possono variare con il volume delle vendite, ma la relazione è l'opposta di quella relativa ai costi di produzione: il costo d'ottenimento costituisce la variabile indipendente, ed il volume delle vendite la variabile dipendente. Tali costi variano non in seguito al volume delle vendite, ma piuttosto in *previsione di esso*, sulla base delle decisioni prese dalla Direzione. Sono pertanto costi discrezionali... ».

In altre parole sono costi per « creare » la domanda, i quali sono generalmente programmati in percentuale del fatturato.

Tipico esempio è la pubblicità il cui budget solitamente è pari ad una certa percentuale dei ricavi. Così se le spese devono essere il 3% dei ricavi, a fronte di ricavi previsti di 100 milioni si avranno

(5) R.N. ANTHONY, *Principi di Contabilità aziendale*, Milano, 1986, Etas Libri.

spese pubblicitarie per 3 milioni, a fronte di ricavi previsti di 200 milioni il budget pubblicitario sarà di 6 milioni.

In particolare per quanto concerne il costo delle pubblicità occorre segnalare che in merito soprattutto nelle imprese medio grandi, si deve fare riferimento al budget promozionale, che accoglie le previsioni sugli investimenti pubblicitari e promozionali programmati, solitamente redatto dai responsabili di marketing.

In particolare il Product Manager cercherà di formulare le sue previsioni relativamente alle spese di pubblicità e promozione direttamente nel budget dei costi, o addirittura separatamente.

Normalmente nel definire tale budget si determina anzitutto una cifra massima di spesa in relazione ad un determinato programma, successivamente articolato in singole azioni promozionali.

Di conseguenza si stabiliscono le azioni promozionali ripartite nell'anno per « sostenere » gli aumenti di prezzo preventivati.

Tutte le spese commerciali-promozionali devono risultare compatibili con il prodotto e gli obiettivi generali del budget.

6.2.3. *Modalità di articolazione del budget commerciale.*

Per una chiara definizione dei costi e dei ricavi dell'area commerciale il budget delle vendite dovrebbe essere articolato in più modi.

Tra gli approcci più utilizzati si segnalano:

- 1) budget delle vendite per periodi infrannuali;
- 2) budget delle vendite per prodotti o per famiglie di prodotti;
- 3) budget delle vendite per centri di responsabilità;
- 4) budget delle vendite per clienti o loro categorie;
- 5) budget delle vendite dei canali distributivi;
- 6) budget delle vendite per zone di vendita;
- 7) budget delle vendite per business.

L'esigenza di sviluppare il budget in queste differenti modalità nasce dai numerosi obiettivi specifici che il budget commerciale e delle vendite si pone, e dal peso che possiede nell'ambito della formulazione dell'intero budget.

1) *budget delle vendite per periodi infrannuali.*

Quanto segue è una breve sintesi delle caratteristiche principali dei budget delle vendite redatti secondo gli approcci esposti in pre-

cedenza, esso può essere effettuato su base annuale, trimestrale e così via, ed è impiegato soprattutto nelle aziende caratterizzate da elevata stagionalità, dove è necessario che l'azione degli organi commerciali e della produzione siano orientati alle differenti esigenze di periodo.

In questa situazione si trovano soprattutto le aziende dolciarie di prodotti da forno da ricorrenza, nelle quali l'effetto stagionalità nell'impresa assume dei livelli elevatissimi.

Un esempio di modulistica applicabile in questa situazione è il seguente:

TAVOLA II
BUDGET DELLE VENDITE PER PERIODI INFRANNUALI

Budget semestrale Prodotto: Cod.:	Anno:											
	Mesi											
	I	Δ%	II	Δ%	III	Δ%	IV	Δ%	V	Δ%	VI	
<i>Vendite lorde (Lm)</i>												
— sconti												
— royalties												
— riduzioni												
Vendite nette												
Costo vendite												
Utile operativo lordo												
— spese di vendita												
— spese di servizio												
— spese di magazzino												
— pubblicità												
— provvigioni												
Totale costi												
Profitto o perdita di prodotto												

2) *Budget delle vendite per prodotti o per famiglie di prodotti:*

Il budget commerciale può anche suddividersi per prodotto o famiglie di prodotti perché i programmi di vendita ed alcuni costi commerciali sono accorpati per raggruppamenti produttivi. Il ricorso al budget commerciale così articolato è accentuato nelle aziende nelle quali esiste un elevato grado di differenziazione tec-

nico-commerciale dei prodotti venduti. In questo modo inoltre sono evidenti i vantaggi per il controllo della gestione, perché con l'applicazione dei budget per prodotto si realizza un budget economico che, oltre ad evidenziare il risultato economico globale, individua anche il contributo che ciascuna combinazione produttiva fornisce al reddito dell'impresa, rivelando perdipiù l'economicità della stessa.

A titolo esemplificativo segue un budget vendita di un prodotto a diversi livelli di unità vendute.

TAVOLA III
BUDGET DELLE VENDITE PER PRODOTTO

Budget prodotto:	Anno:			
Cod.	Unità di vendita previste			
	N. pezzi A	N. pezzi B	N. pezzi C	N. pezzi D
<i>Vendite lorde (Lm)</i>				
— sconti				
— royalties				
— riduzioni				
Vendite nette				
Costo vendite				
Utile operativo lordo				
— spese di vendita				
— spese di servizio				
— spese di magazzino				
— pubblicità				
— provvigioni				
Totale costi				
Profitto o perdita « Divisione » di prodotto				

3) Budget delle vendite per centri di responsabilità:

Questa modalità di articolare il budget delle vendite è legata all'esigenza di responsabilizzare i vari managers a capo delle diverse unità organizzative commerciali. Attribuendo costi e ricavi alle singole unità queste sono coinvolte più intensamente nei programmi commerciali.

Così si fa per i centri di vendita, le filiali, le agenzie, per i depositi ecc., ai quali si imputano i relativi ricavi e costi.

4) *Budget delle vendite per clienti o loro categorie:*

Questa articolazione è impiegata per individuare il contributo dato da diverse tipologie di clienti alla formazione del reddito aziendale.

È utilizzata per esempio dalle aziende che producono alimenti e bevande;

5) *Budget delle vendite per canali distributivi:*

Individua i margini realizzati nei diversi canali di distribuzione.

6) *Budget delle vendite per zone di vendita:*

È utilizzato per verificare la redditività delle vendite effettuate in diverse regioni geografiche.

È impiegato per esempio dalle imprese dolciarie e dell'abbigliamento, dove è necessario avere obiettivi mirati e coerenti alle caratteristiche di certe regioni, ma anche nelle imprese di servizi come le assicurazioni.

7) *Budget delle vendite per business:*

È impiegato per individuare i margini realizzati nelle varie attività realizzate dall'impresa.

Queste diverse articolazioni del budget delle vendite non implicano un uso differenziato e singolo delle stesse.

Spesso accade che le aziende formulino il budget delle vendite articolato contemporaneamente in svariate forme: per prodotto, zona geografica e periodo, come nell'esempio che segue.

TAVOLA IV
BUDGET DELLE VENDITE PER PRODOTTO - PERIODO - AREA GEOGRAFICA

Tipi prodotti		Nord		Centro		Sud		Totale	
		Volumi vendita	Ricavi	Volumi vendita	Ricavi	Volumi vendita	Ricavi	Volumi vendita	Ricavi
Prodotto									
— Gennaio									
— Febbraio									
— Marzo									
— Aprile									
— Maggio									
— ecc.									
Tot. I trim.									
II trim.									
ecc.									
Totale <i>a</i>									
Prodotto <i>β</i>									
— Gennaio									
— Febbraio									
— ecc.									
Totale <i>β</i>									
Prodotto <i>γ</i>									
ecc.									

Azienda: Anno: Budget anno:

6.2.4. *Le tecniche previsionali usate per favorire una corretta formulazione del budget commerciale.*

Si è ampiamente ripetuto in precedenza che il budget commerciale, con particolare riferimento all'illustrato budget delle vendite, costituisce l'input fondamentale per la formulazione dell'intero processo di budget.

Il condizionamento delle variabili esterne non controllabili agisce in particolare su questo tipo di budget.

Nella formulazione dello stesso si dispone quindi di informazioni su fenomeni sovente caratterizzati da elevata incertezza.

Per questi motivi occorre avere particolare cura nel rilevare, elaborare ed interpretare le svariate tipologie di informazioni.

A causa dell'incertezza presente nei dati da trattare, della varietà dei mercati e delle imprese, non esiste una tecnica previsionale valida in assoluto.

Esistono diversi metodi di calcolo caratterizzati da differenti gradi di complessità.

Poiché le informazioni spaziano su molteplici e differenti fattori (6) la scelta della tecnica dovrebbe dipendere da:

- caratteristiche fondamentali dell'azienda;
- costi delle attività previsionali legate alle diverse tecniche;
- personale commerciale a disposizione;
- livello di utilizzo del budget.

L'ampia gamma delle tecniche previsionali (7) utilizzabili possono suddividersi in due gruppi:

(6) Tra le informazioni richieste per costruire il budget delle vendite si segnalano: statistiche delle vendite aziendali suddivise per prodotto cliente mercato; analisi delle redditività dei vari prodotti; statistiche delle vendite di prodotti simili succedanei; analisi della situazione della concorrenza con ripartizione delle quote di mercato e delle vendite potenziali di settore; statistiche demografiche ed economico sociali; indicatori economici nazionali; scambi con l'estero; Bilancia pagamenti; costo denaro; ecc.

(7) Le tecniche più utilizzate dalle imprese sono:

- 1) Metodi statistici:
 - tendenza;
 - correlazione;
 - serie storica;
 - « cause uguali »;
- 2) Metodi di giudizio:
 - delle forze vendita;
 - dei supervisori dei servizi commerciali;
- 3) Metodi specifici:
 - analisi del prodotto e della linea;
 - analisi dell'industria;
 - analisi dell'uso finale.

1) previsioni fondate sul parere degli operatori addetti all'area commerciale, venditori, direttori di filiale ecc. per questo motivo eccessivamente empiriche e soggettive. In questo metodo occorre motivare adeguatamente gli operatori affinché non sottostimino le previsioni per garantirsi un margine superiore a tutela di un eventuale insuccesso;

2) previsioni fondate su metodi statistici o su indagini di marketing.

Tra le previsioni di cui al metodo *sub-2* si segnalano:

a) *Analisi del trend o della tendenza a lungo termine.*

Fissata l'ipotesi che il fenomeno osservato mantenga l'andamento mostrato, si analizza lo sviluppo passato dello stesso e si effettua l'extrapolazione della tendenza nel futuro. Perché il metodo sia accettabile, anche se con i suoi limiti, occorre effettuare delle correzioni congiunturali.

b) *Metodo della correlazione.*

Individua le relazioni tra fenomeni economici, esistenti qualora alla variazione dell'uno corrisponda la variazione dell'altro.

Nel caso in questione, si determina la correlazione tra le vendite di un prodotto e l'andamento di una o più variabili « esplicative » legate alle vendite da un rapporto causa-effetto.

Per esempio nelle imprese petrolifere esiste una correlazione tra l'indice di produzione delle autovetture con catalizzatore e la vendita di benzina verde (senza piombo).

La difficoltà maggiore, poiché le variabili da considerare sono solitamente esterne all'azienda che deve « prevedere », consiste nell'individuare una variabile che determini realmente influenze sul volume di affari in esame. Dal punto di vista dei calcoli si deve ricercare, per via analitica, la funzione matematica $y = F(x)$ che meglio rappresenta la correlazione tra i fenomeni osservati.

c) *Totale Mobile.*

È l'equivalente nel breve termine di ciò che l'analisi del trend è nel lungo termine.

Si prende in considerazione un passato recente (al massimo un anno), si eliminano le variazioni stagionali, e si estrapola la tendenza delle vendite, ottenuta con questa procedura, nel futuro.

d) *Studio del mercato.*

Si intervista un idoneo campione di potenziali clienti su cui formulare poi, anche in base al mercato, le previsioni del futuro andamento delle vendite.

Poiché si studia il mercato non solo come luogo fisico di vendita, ma anche come insieme dei comportamenti degli acquirenti, potenziali e non, il metodo in questione, oltre che poco affidabile in molte circostanze, è anche eccessivamente costoso.

e) *I questionari.*

Si richiede ai venditori (agenti, rappresentanti, concessionari ecc.) attraverso questionari articolati per prodotto e per periodo una stima delle vendite future.

Questo metodo ha notevoli limiti soprattutto se i venditori non conoscono la politica commerciale dell'azienda, e se il loro numero è irrisorio.

Tutte le Tecniche presentano pregi e difetti, pertanto un utilizzo sensato deve essere basato su più metodi possibili, affinché si dia una visione dei fenomeni integrata, e mediata dagli strumenti diversi che hanno consentito l'osservazione.

Gli strumenti non devono essere cioè tra loro alternativi. Il realismo ed il buon senso degli operatori dell'area commerciale deve prevalere comunque sulle tecniche e sui metodi.

Si fornisce di seguito un esempio di modulistica per la previsione.

TAVOLA V
MODULO PREVISIONE DA VENDITORE

Previsione di Vendita budget anno:						
Venditore: nome cognome						
anni collaborazione						
area vendita						
prodotti trattati						
Vendite anni precedenti				Previsione Variazioni Anno:....		Previsione Vendite Anno:....
Anni				$\Delta +$ incrementi	$\Delta -$ decrementi	Coincidenza con previsione Capo area
Prodotti	19XX	19XX	19XX			Si No
<i>a</i>						
<i>β</i>						
<i>γ</i>						
...						
...						
Motivazioni specifiche per prodotti previsioni anno:						
Prodotti						
<i>a</i>						
<i>β</i>						
<i>γ</i>						
...						
Motivazioni generiche variazioni anno:						
Osservazioni e proposte						
Visto presa visione del capo area:						
Firma Data						

6.2.5. *Rappresentazione Sintetica del budget commerciale.*

Il documento amministrativo che deve rappresentare il budget commerciale deve avere almeno le seguenti caratteristiche:

- essere riferito all'intera area commerciale nel suo complesso;
- essere articolato nelle diverse configurazioni: per prodotto, per cliente, per area geografica ecc.;
- essere formulato per periodi infrannuali;
- analizzare i costi secondo diverse classificazioni.

Il Modulo della Tavola VI che segue è uno degli esempi estremamente semplificato di budget commerciale.

Lo stesso potrebbe essere sviluppato per centri di responsabilità, per canale distributivo ecc.

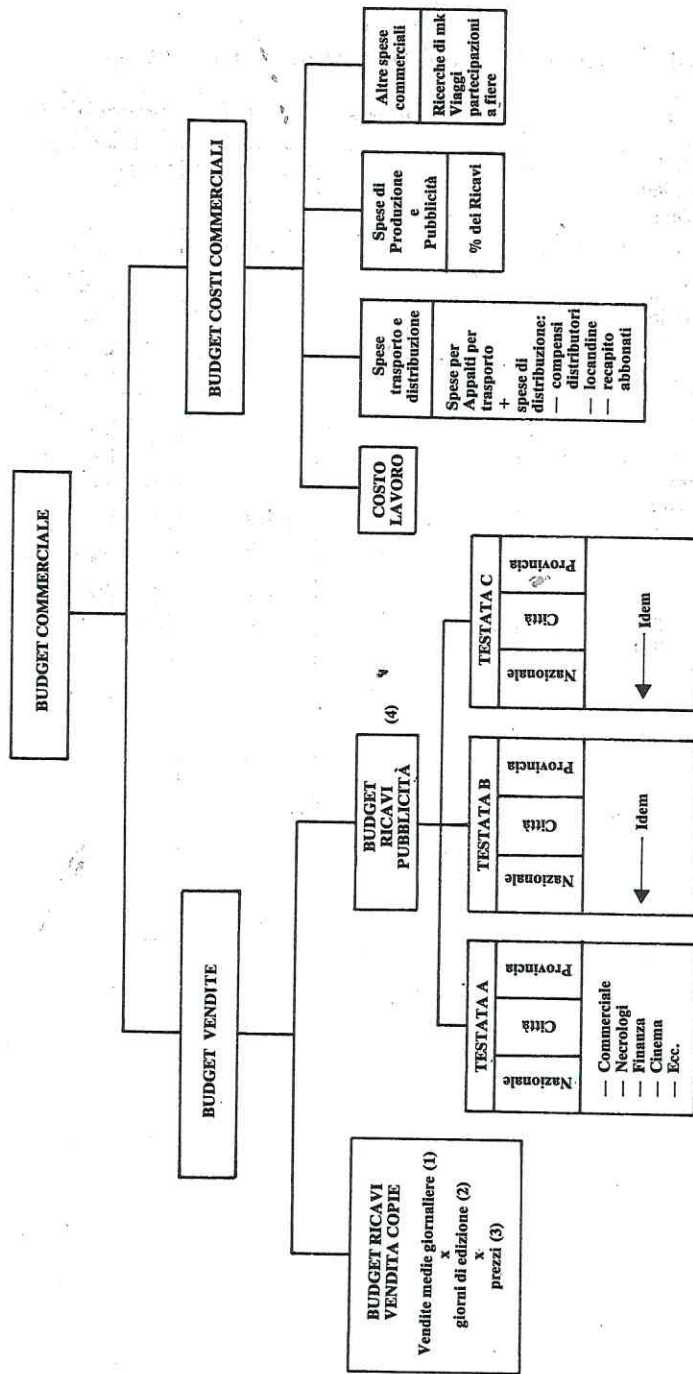
Nella Tavola VII si fornisca invece un esempio di articolazione di budget commerciale di un'impresa editoriale di quotidiani.

Per quanto riguarda applicazioni pratiche di budget commerciali si rinvia alla parte Terza del presente testo dedicata ai Casi ed Esercizi risolti.

TAVOLA VI
SCHEMA RIEPILOGATIVO DI BUDGET COMMERCIALE

Budget anno:	Prodotto				Prodotto				
	Aree geografiche	Nord	Sud	Centro	Totale	Nord	Sud	Centro	Totale
Condizioni medie pagamento clienti									
Giacenza media prodotti finiti									
Volume di vendita unitario n. pezzi									
Prezzo unitario L.									
Ricavi di vendita									
<i>Costi commerciali variabili</i>									
— provvigioni									
— confezionamento									
— altri									
Totale									
<i>Costi commerciali fissi</i>									
— stipendi e salari									
— affitto filiali									
— pubblicità									
— illuminazione									
— spese varie									
Totale									
Totale costi									
Visto il:									
Firma responsabile									

TAVOLA VII
ARTICOLAZIONE BUDGET COMMERCIALE EDITRICE QUOTIDIANI



(1) Le vendite medie giornaliere sono articolate per mesi, testata, per mercato geografico.
 (2) Si inseriscono le sospensioni delle tirature prevedendo i giorni di sciopero.
 (3) Formulato dall'Assemblea Editori il prezzo è unico per tutto il territorio, mentre i ricavi netti differiscono a seconda per esempio del canale distributivo.
 (4) A seconda del tipo di annuncio si utilizza una misura per quantificare i ricavi, quindi modulo, riga, parola. Nel Budget i ricavi pubblicitari per testata sono calcolati in lire/millimetri.

6.3. IL BUDGET DELLA PRODUZIONE: ASPETTI GENERALI.

Il budget della produzione è, dal punto di vista dell'iter di formazione del globale, la fase immediatamente successiva al budget commerciale.

Infatti l'impresa produce i suoi beni o servizi in funzione dei programmi di vendita.

Il ruolo fondamentale è svolto dall'area della produzione (8) che in tutte le varie unità operative (stabilimenti, officine, reparti) sviluppa la programmazione della produzione con i relativi costi industriali.

Gli obiettivi generali del budget della produzione sono:

- produrre alle condizioni economicamente più convenienti;
- produrre impiegando i beni strumentali al massimo della loro efficienza;
- produrre rispettando dei ritmi produttivi in grado di assicurare la continuità e la tempestività delle consegne evitando « ingolfamenti » nei cicli produttivi ed accumulo di scorte (9).

Gli obiettivi specifici del budget della produzione, e di conseguenza i contenuti su cui verte la programmazione sono:

- 1) programmare le quantità da produrre dei vari prodotti nei diversi periodi dell'anno;
- 2) programmare i costi da sostenere per ottenere i volumi di produzione programmati;
- 3) formulare i programmi di investimento in capitale fisso e in circolante riguardanti l'area della produzione e necessari per conseguire gli obiettivi di output prefissati.

Tra le caratteristiche salienti del budget della produzione si possono segnalare le seguenti:

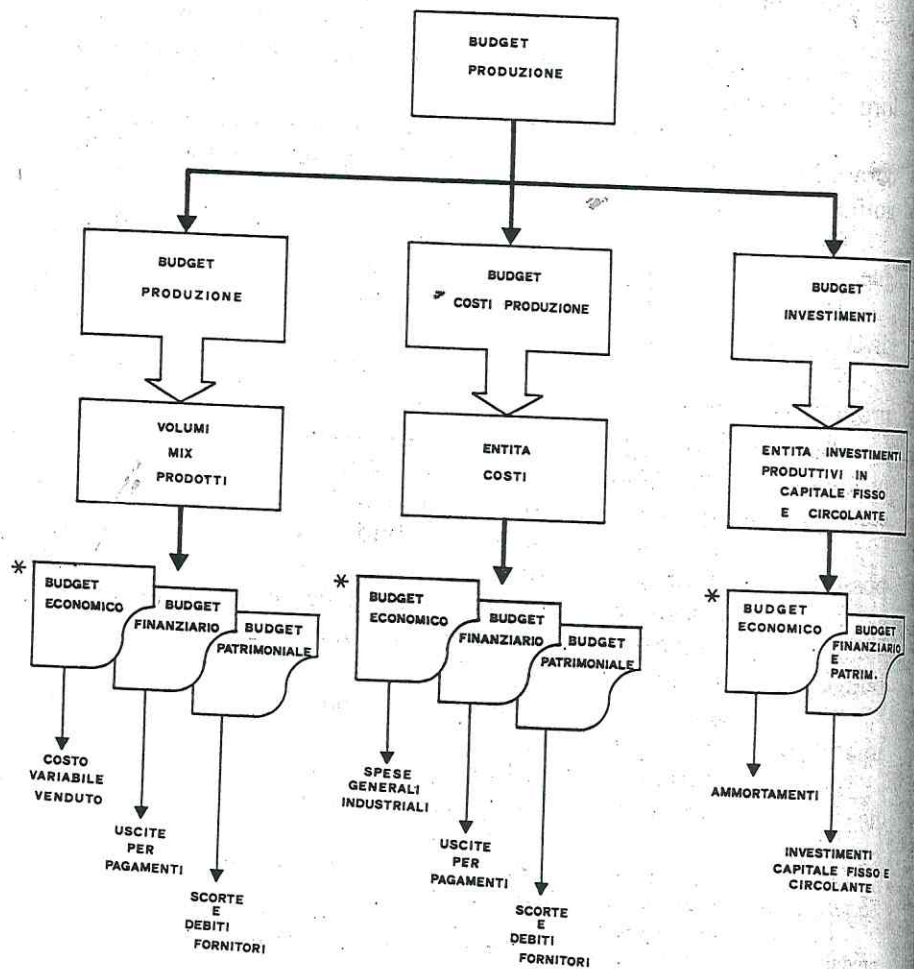
- le decisioni relative alla politica delle scorte di prodotto sono l'input essenziale per passare dal budget delle vendite al budget della produzione;
- il programma di produzione è solitamente articolato in una pluralità di « dimensioni »;
- per determinare il budget dei costi industriali di produzione occorre avere un'ampia conoscenza dei costi standard.

(8) Sulle caratteristiche della funzione produzione vedasi: L. BRUSA, *Strutture organizzative d'impresa*, ed. Giuffrè, Milano, 1986, II ed.

(9) Sono tutte circostanze che implicano interventi concernenti molti altri fattori produttivi quali per esempio la manodopera ed il suo livello qualitativo.

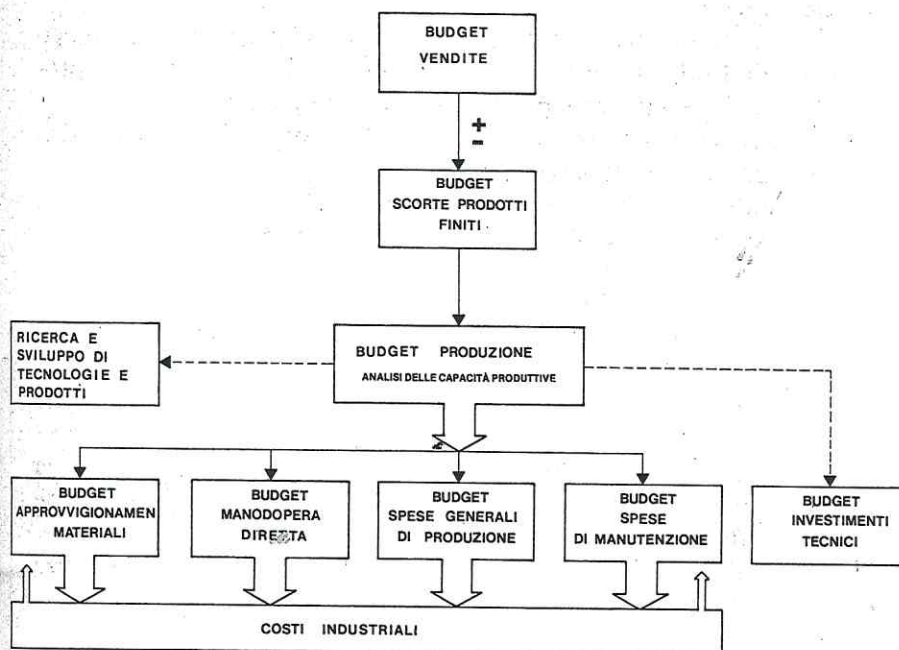
Come per il budget commerciale, anche per il budget della produzione il grafico che segue (Tabella VIII) sintetizza i collegamenti del medesimo con il budget globale, e gli effetti economico-finanziari prodotti (vedasi il livello segnato con *).

TAVOLA VIII
BUDGET DELLA PRODUZIONE



Per quanto concerne invece lo schema operativo del budget della produzione questo si articola in vari sub-budget che ne costituiscono l'ossatura di base secondo una sequenza logica ben definita. Di tale processo è possibile fare la seguente schematizzazione, nella quale emerge la dipendenza diretta dei programmi di produzione dal budget delle vendite e delle scorte di prodotti.

TAVOLA IX
ARTICOLAZIONE BUDGET PRODUZIONE PER SUB-BUDGET



6.3.1. *Il budget delle scorte di prodotti e del volume di produzione.*

Realizzare un budget della produzione significa innanzitutto determinare la quantità fisica dei prodotti da realizzare nel periodo di budget.

Anche dalle schematizzazioni grafiche riportate nella Tavola IX si può rilevare che l'input fondamentale del programma di produzione deriva da:

- budget delle vendite;

— budget delle scorte.

Tuttavia il solo programma annuale delle vendite, espresso in quantità e mix, senza la definizione della quantità di scorte da tenere a magazzino non consente di definire la quantità da produrre.

Non si produce (in condizioni normali) ciò che si desidera vendere, ma si produce una quantità di prodotto che, insieme alle giacenze, consenta di rispettare i programmi di vendita preventivati.

Per questo motivo un budget della produzione potrà definire quantità superiori o inferiori al budget delle vendite, senza per questo essere errato.

In questo senso dovrebbe sembrare più ovvio che la politica delle scorte di prodotti finiti è la componente di congiunzione tra il programma delle vendite ed il programma di produzione.

I particolari che caratterizzano la definizione delle politiche delle scorte possono essere i seguenti:

- individuare la deperibilità dei materiali;
- definire le modalità ed i mezzi di stoccaggio;
- calcolare la capacità recettiva dei magazzini;
- tenere in considerazione la lunghezza dei cicli di produzione;
- contenere i costi finanziari, in termini di immobilizzazione dei capitali, per l'investimento in scorte;
- individuare i fattori che limitano la reperibilità delle materie prime;
- individuare i rischi vari legati alle scorte quali l'obsolescenza materie prime e prodotti finiti, le perdite, gli ammanchi, prevedere le variazioni di prezzo;
- definire i livelli di scorte per soddisfare sempre le esigenze della clientela;
- individuare le oscillazioni della domanda.

Molte di queste finalità sono oggi di primaria importanza, e tra tutte assume un ruolo di rilievo il contenimento dei costi finanziari per l'eccessivo immagazzinamento. Questi costi devono essere tenuti sotto osservazione per non compromettere l'equilibrio finanziario della gestione.

Quindi il budget delle scorte ha una caratteristica di interfunzionalità tra programmi vendite e programmi produzione ma ha il vincolo di dover rendere compatibili finalità tra loro spesso contrastanti nel breve periodo.

Questo problema si accentua con la trasposizione del programma annuale nei programmi a brevissimo termine cioè mensili o bimestrali.

Questa situazione in effetti si crea perché il budget della produzione deve essere articolato in periodi infrannuali, mensili bimestrali ecc., e nelle imprese stagionali i problemi si accentuano perché in queste aziende le scorte si accumulano nei mesi di bassa stagione e diminuiscono vistosamente nei mesi di alta stagione.

Occorre quindi che il programma di produzione non si limiti solo a definire la quantità da produrre ma indichi anche la distribuzione nel tempo delle quantità da realizzare (10).

Il programma di produzione, in relazione a quanto esposto in precedenza, suddiviso tra i vari prodotti da vendere e da produrre può essere espresso con la formula:

Volume vendite programmato	(V)
+ Rimanenze finali prodotti da programmare	(RF)
— Rimanenze inziali prodotti stimate	(RI)
= Volume produzione programmato	(P)

Le rimanenze iniziali sono stimate perché il budget si formula prima del periodo amministrativo a cui si riferiscono i programmi di gestione.

Un problema particolare si pone nelle imprese nelle quali a fine esercizio esistono giacenze di prodotti in corso di lavorazione. In queste si deve tenere conto anche delle variazioni di prodotti in corso di lavorazione per calcolare correttamente la quantità di risorse da impiegare ed acquisire nel successivo esercizio.

I due semplicissimi esempi che seguono potranno favorire la comprensione di quanto esposto qui sopra.

Esempio 1 - Assovest S.p.a.

L'Assovest S.p.a. prevede di collocare sul mercato nel 1990 10.000.000 di capi di abbigliamento (giacche estive e invernali) la stima delle giacenze a fine esercizio 1989 è di 1.000.000 di unità mentre prevede che le giacenze di fine budget diminuiscano del 10% attestandosi sulle 900.000 unità.

Il programma di produzione annua è ottenuto con la formula

(10) Nelle produzioni su previsione in serie ed a flusso continuo i tempi di evasione degli ordini sono limitati per cui è necessario disporre di ragionevoli scorte di prodotti, mentre nelle imprese che producono su commessa non sono immagazzinati prodotti finiti, e le scorte di materie sono mantenute a livelli standard corrispondenti ad impieghi certi.

$$P = V + RF - RI$$

Dove sostituendo i valori si ottiene:

$$P = 10.000.000 + 900.000 - 1.000.000 = 9.900.000$$

unità da produrre

Il responsabile del Controllo intende analizzare gli effetti sulla produzione da effettuare nei 4 trimestri dell'esercizio, secondo politiche di scorte alternative, una di contenimento delle giacenze a livelli ridotti in tutto l'arco dell'anno, e l'altra di sfruttamento del magazzino quale « polmone » per fronteggiare le punte di vendita previste per l'ultimo trimestre, in quanto l'azienda è specializzata nella produzione di capi estivi.

Con le opportune ipotesi le due alternative possono essere le seguenti:

ALTERNATIVA A (000)

Periodi	Rimanenze iniziali (1)	Vendite (2)	Rimanenze finali (3)	Produzione = 2 + 3 - 1 (4)
1° trimestre ...	1.000	1.000	900	900
2° trimestre ...	900	1.000	920	1.020
3° trimestre ...	920	2.000	920	2.000
4° trimestre ...	920	6.000	900	5.980
Anno		10.000		9.900

ALTERNATIVA B (000)

Periodi	Rimanenze iniziali (1)	Vendite (2)	Rimanenze finali (3)	Produzione = 2 + 3 - 1 (4)
1° trimestre ...	1.000	1.000	1.500	1.500
2° trimestre ...	1.500	1.000	2.800	2.300
3° trimestre ...	2.800	2.000	3.300	2.500
4° trimestre ...	3.300	6.000	900	3.600
Anno		10.000		9.900

Come è riscontrabile le due diverse alternative pongono problemi diversi per quanto riguarda la produzione.

La prima alternativa è quella che comporta maggiori problemi nella produzione, risentendo maggiormente della stagionalità dell'attività, adottando la quale si dovranno verificare la capacità produttiva, la disponibilità delle risorse umane e l'eventuale ricorso a contoterzisti.

Nella seconda alternativa l'utilizzo degli impianti sarà più regolare ed altrettanto accadrà per la manodopera, anche se sarà necessario disporre di magazzini sufficientemente capienti, gravando in questo modo l'azienda di oneri aggiuntivi per lo stoccaggio (spese di assicurazione, oneri impliciti per liquidità immobilizzata ecc.).

Esempio 2 - Assocomp S.p.a.

L'Assocomp S.p.a. programma 10.000 unità di prodotti finiti (posaceneri per auto modello MG23). L'azienda produce internamente il componente (un contenitore plastico) che, assemblato insieme ad altri 2 componenti e acquisiti all'esterno (rispettivamente un inserto metallico e una molla) forma il posaceneri MG 23.

Poiché il programma delle componenti da realizzare prevede 12.000 unità con un incremento del 20% di semilavorati rispetto al prodotto finito, si determina il seguente programma di produzione:

- posaceneri finiti: 10.000 unità;
 - Programma Reparto produzione:
prodotti plastici 10.000 (contenitori plastici);
 - Programma Reparto montaggio: 10.000 contenitori da assemblare con inserti metallici e molla;
- incremento giacenze: 2.000 contenitori plastici;
 - Programma Reparto produzione:
prodotti plastici 2.000 contenitori plastici.

Come si può riscontrare nei programmi di produzione si tiene conto della variazione dei semilavorati in giacenza, da considerare successivamente nei futuri programmi di produzione, allorquando saranno già disponibili 2.000 unità di componenti (contenitore plastico).

6.3.2. *Le dimensioni in cui si articola il budget della produzione.*

Tra le varie modalità in cui si può articolare il budget della produzione, le più significative sono:

- per prodotti o famiglie di prodotti;
- per centri di responsabilità;
- per periodi di tempo infrannuali.

Le motivazioni che impongono una articolazione per prodotti (o famiglie) sono prevalentemente di natura tecnico-produttiva, ed in secondo luogo di natura economica, poiché è indispensabile per formulare il budget dei costi industriali, conoscere l'assorbimento delle risorse nei cicli produttivi in termini di tipologia e di entità.

Prodotti apparentemente simili tra loro differiscono spesso per la combinazione dei fattori produttivi impiegati.

Un'articolazione del budget per centri di responsabilità è invece legata all'esigenza di responsabilizzare i singoli operatori dell'area in questione, dove sono presenti rilevanti problemi di efficienza nell'utilizzo delle risorse.

Per la sua stessa natura nell'area produttiva c'è una netta prevalenza dei costi di natura tecnica sui costi discrezionali; poiché i primi sono oggettivamente rilevabili il controllo e la responsabilizzazione sono più agevoli favorendo pertanto nell'area un'articolazione del budget per centri di responsabilità.

Comunque, nella programmazione dei costi industriali sono coinvolti, oltre ai centri di costo standard, anche i centri di costo discrezionali identificabili nei centri ausiliari di manutenzione, trasporti interni, controllo di qualità ecc. ..., che non partecipano direttamente all'attività produttiva dell'azienda.

Da ultimo l'articolazione per periodi di tempo infrannuali (mensili, trimestrali ecc.) è la manifestazione pratica della politica di sfruttamento della capacità produttiva in corso d'anno. Questo approccio trova applicazione in special modo nelle imprese caratterizzate da elevata stagionalità, per esempio nelle imprese dolciarie.

In questo modo quantità da produrre e costi di produzione sono determinati in funzione dei giorni lavoro e dei programmi di consegna dei prodotti ai clienti.

Anche in alcune imprese del settore dell'abbigliamento è riscontrabile un simile approccio.

6.3.3. *Il budget dei costi industriali di produzione.*

Dopo avere determinato il programma di produzione come quantità (11) da realizzare, occorre redigere il budget dei costi (o sub-budget) che è l'espressione delle risorse da impiegare nei processi produttivi per la realizzazione degli output previsti.

Tutti i costi sostenuti in tale area possono essere distinti nei seguenti raggruppamenti:

- A) Materie prime e materiali diretti;
- B) Manodopera Diretta;
- C) Spese Generali industriali o di fabbricazione tra le quali si segnalano:
 - mano d'opera Indiretta (es. oneri di manutenzione);
 - stipendi tecnici;
 - materiali ausiliari e di consumo;
 - energia elettrica;
 - combustibili;
 - spese di manutenzione;
 - ammortamenti;
 - altri costi industriali.

Dal punto di vista della programmazione questi costi non hanno tra loro caratteristiche omogenee perché:

1) le spese per materie prime e per materiali diretti, e la mano d'opera diretta sono entrambi costi tecnici, e quindi quan-

(11) Spesso in azienda i volumi di attività assegnati alle varie unità sono espressi in unità di misura che, tramite procedure di calcolo, corrispondono alla quantità di lavoro necessaria per attuare i programmi di produzione dei prodotti finiti. Tra le unità di misura si segnalano:

- A) Per le UNITÀ PRODUTTIVE:
 - ore lavoro diretto;
 - ore macchina;
 - unità di produzione;
 - valore ore lavoro diretto;
 - ore riparazioni: centro manutenzione.
- B) Per le UNITÀ AUSILIARIE:
 - Kwh: centrale elettrica
 - numero addetti: centro qualità.

tificabili oggettivamente in funzione del volume di produzione; se questi costi vengono invece osservati secondo il criterio della loro variabilità il primo tipo di costo è ampiamente definibile variabile, la mano d'opera diretta genera invece delle contraddizioni (12).

2) Le spese generali industriali sono un grosso calderone che include costi di varia natura vincolati e discrezionali ma nessuno quantificabile oggettivamente in funzione del volume produttivo come i costi tecnici. Per altro verso, questi costi possono essere sia fissi (stipendi tecnici e ammortamenti per esempio) sia semi-variabili (energia elettrica, e mano d'opera indiretta per esempio).

Mentre per i costi *sub 1* è possibile formulare il budget della produzione in maniera oggettiva ricorrendo ai costi standard, per i costi di cui al *sub 2* ciò non è possibile. Si dovrà invece ricorrere alla formulazione di un budget flessibile delle spese generali industriali.

6.3.4. *I costi standard: aspetti generali.*

I Costi standard rappresentano lo strumento per valorizzare il budget di produzione senza i quali non sarebbe possibile avere un'adeguata affidabilità delle informazioni.

I costi standard sono costi prefissati in modo razionale e rigoroso che esprimono in termini di valore le ipotesi di futuro svolgimento della gestione, e possono essere riferiti sia al prodotto che al centro di costo.

La loro formulazione implica la preventiva definizione delle condizioni operative standard della gestione, quali:

la qualità dei prodotti, le modalità e le attrezzature per lo svolgimento dei processi, i caratteri dei fattori da impiegare ed il lay-out produttivo.

(12) La variabilità della mano d'opera diretta è tale con riferimento alla riduzione di volume a livello di centro di costo produttivo in quanto le ore di mano d'opera variano in proporzione al volume. Tuttavia a livello globale d'azienda, il costo è variabile solo se si può spostare mano d'opera da un reparto all'altro senza lasciare capacità lavorativa inutilizzata. Nel momento in cui la mano d'opera restasse inutilizzata (se si avesse cioè mano d'opera extra-fabbisogno) i dipendenti dovrebbero comunque essere pagati comportando un onere che sarebbe reso fisso da tale circostanza.

Sono quindi costi riscontrabili (o applicabili) in aziende caratterizzate da produzioni standard, o nelle quali sono comunque notevoli gli sforzi per standardizzare le condizioni operative.

I costi standard oltre ad essere delle valorizzazioni sono anche degli obiettivi e non solo delle semplici previsioni, del cui raggiungimento sono responsabili gli operatori dell'area produttiva.

La difficoltà nel conseguimento dell'obiettivo così formulato, sono in stretta relazione con il livello di efficienza (13) prefissato, la quale è una variabile non oggettivamente determinabile, bensì condizionata dall'atteggiamento dei manager coinvolti.

L'efficienza delle prestazioni può essere standardizzata a diversi livelli più o meno impegnativi per i relativi manager. Le categorie logiche di efficienza, non riscontrabili a livello operativo, possono essere:

- 1) livello ideale;
- 2) livello conveniente;
- 3) livello previsto.

Il « livello ideale » corrisponde ad un traguardo molto elevato con costi decisamente ridotti al minimo. È molto difficile da riscontrarsi nella realtà, perché non esistono praticamente situazioni di gestione in cui sprechi ed inefficienze siano stati eliminati, presupposto invece indispensabile per il conseguimento dell'efficienza ideale.

Vista la quasi impossibilità del raggiungimento, quello « ideale » non è certamente il livello di efficienza motivante per i manager perché potrebbe creare in azienda un senso di frustrazione, in quanto pressoché irraggiungibile.

Il livello conveniente è il livello che può considerarsi raggiungibile comunque con un certo impegno pur accettando determinate inefficienze.

I costi sono più elevati del livello precedente.

(13) L. BRUSA definisce: « Per efficienza in senso stretto s'intende il rapporto tra la quantità fisica di risorse impiegate ed i volumi produttivi ottenuti. I costi standard, in quanto espressi in valori monetari, derivano da una « valorizzazione » del livello di efficienza desiderato; questa valorizzazione viene fatta con i prezzi di acquisto delle risorse. Pertanto i costi standard presuppongono livelli soddisfacenti non solo di efficienza (nell'impiego delle risorse), ma anche di prezzo (di acquisto delle medesime). I due aspetti insieme considerati esprimono un concetto di efficienza in senso ampio (dove le quantità fisiche di risorse esprimono efficienza interna ed i prezzi unitari d'acquisto efficienza esterna) ».

Il « livello previsto » è invece la posizione di efficienza più bassa tant'è che identifica un livello di prestazioni conseguibile anche senza l'impiego dei costi standard.

È quindi una semplice stima delle ipotesi di futura gestione consolidate dal passato senza richiedere particolari sforzi ai manager per migliorare le loro performance.

Anche in questo caso può capitare che il manager si senta demotivato.

Per scegliere pertanto un livello di efficienza standard che motivi adeguatamente gli operatori dell'area, occorre optare per un livello standard raggiungibile con un certo impegno rinunciando ai « livelli ideali » e « previsti », scarsamente motivanti. Una volta scelto il modello concettuale più adatto (come chiarito nella maggioranza dei casi il livello « conveniente ») l'azienda lo dovrà trasformare in precisi obiettivi espressi, ai fini del budget, in quantità fisiche e monetarie.

6.3.4.1. *Procedimenti di calcolo dei Costi Standard.*

I costi standard possono essere analiticamente determinati sia per ciascuna unità di prodotto, suddivisa nei suoi vari ingredienti (distinta base) scomponendo il costo dell'unità in costo delle parti, sia per ogni centro di costo produttivo nel quale si lavora il prodotto stesso, scomponendo a certi livelli quelli che sono i cicli o le fasi di lavorazione.

Determinare dei costi standard attendibili significa conoscere benissimo i procedimenti tecnologici di fabbricazione da adottare, i metodi di lavoro da seguire, le quantità di materiali (distinta base) da impiegare, gli scarti e gli sfridi che può provocare la lavorazione, i tempi di lavorazione ed altri fattori interni all'impresa.

Questi elementi costituiscono la componente fisica di calcolo del costo standard.

Occorre però conoscere anche i prezzi d'acquisto dei fattori produttivi impiegati mediante il quale si individua la componente monetaria dei costi standard.

I costi standard pertanto, per assumere un valore, devono essere formati da una componente fisica e da una componente monetaria.

Dal punto di vista del calcolo il costo standard si può esprimere con il seguente prodotto:

$$C = S \times P$$

dove:

- C = costo standard di una risorsa produttiva riferita all'unità di prodotto in un centro di costo;
- S = standard unitario fisico o coefficiente unitario standard, cioè quantità fisica di risorsa necessaria per ottenere una unità di prodotto in quel dato centro;
- P = prezzo unitario standard, ovvero prezzo necessario per acquisire una unità della risorsa in esame.

In merito alla formula di cui sopra si può osservare che lo standard unitario fisico è riferito ad una unità del volume di produzione, espresso in unità di misura di output (numero pezzi, litri, Kg, metri lineari, ecc.) o in unità di misura di input (ore uomo, ore macchina a seconda del costo standard da quantificare). Quindi il fattore « S » della formula esprime innanzitutto l'aspetto tecnico interno in termini di efficienza nell'uso delle risorse.

Il prezzo unitario standard si riferisce invece all'unità di risorse da impiegare, non di prodotto da ottenere, e rappresenta la valorizzazione monetaria della capacità di acquisire risorse a condizioni economiche, ed è espressa in lire al kg di materia, lire all'ora per la mano d'opera e così via.

Chiariti questi aspetti dovrebbe risultare più comprensibile la definizione di costo standard che intende lo stesso come un obiettivo, appunto perché questa grandezza si individua in relazione a determinati livelli di efficienza.

Gli standard normalmente calcolati in azienda sono:

- quantità standard (materie prime);
- tempo standard (ore lavoro diretto);
- prezzi standard (materie prime);
- remunerazione standard (costo ore lavoro diretto);
- altri standard di costi indiretti.

6.3.5. *I costi standard dei materiali diretti.*

Il costo delle materie e dei materiali diretti di produzione è un costo di tipo tecnico, al quale è possibile applicare la formula

dei costi standard per calcolare l'esatto quantitativo di risorse necessarie per realizzare una unità di prodotto finito.

Il costo standard delle materie e dei materiali diretti può essere calcolato, in via esemplificativa, nel modo seguente:

<i>S</i>	<i>P</i>	<i>C</i>
Standard unitario	Prezzo	Costo standard
kg di materia per ×	L./kg	= Lire di materia per
realizzare una unità		unità di prodotto

L'esempio di cui sopra può essere espresso numericamente nel modo che segue:

— costo std di polipropilene in una ventola:

kg 0,5 di polipropilene × L. 3.000 al kg = 1.500 lire di polipropilene.

Come si può riscontrare è necessario fissare il consumo « S » ed il prezzo « P » standard unitari.

Il consumo standard è la quantità di materia ritenuta normale, in relazione ad un determinato livello di efficienza prescelto per produrre una unità di prodotto, tenendo conto di:

— « sfridi » cioè quantità di materia « residua » derivante dalla lavorazione e non riutilizzabile (es. i ritagli nella fase di taglio nell'industria dell'abbigliamento);

— « cali » cioè quantità di materia assorbita o trasformata in altro componente fisico dalla lavorazione che comporta un maggior impiego di materie prime (es. il calo del caffè nella tostatura dovuto alla volatilizzazione di alcune sue componenti che portano a dover impiegare, per esempio, 1,20 kg di caffè crudo per ottenere 1 kg di caffè tostato);

— « scarti » cioè quantità addizionale di materie il cui impiego è provocato dalla necessità di rifare i prodotti difettosi per esempio: consumi standard 1,20 unitario, ogni 100 unità si ipotizzano 10 unità difettose, scarti quindi del 10%.

Il consumo unitario standard tenendo conto degli scarti secondo una proporzione matematica è $1,20 : 0,90 = \text{cus.} : 1$ cioè 1,3 (14).

(14) I consumi standard per unità di prodotto possono anche ridursi se si attua in azienda una corretta politica di controllo degli sprechi, che operativamente consiste nella scelta di razionalizzare:

I consumi standard di materiale difettoso sono raccolti in un documento denominato « distinta base », che contiene le specifiche di prodotto con tutti gli ingredienti necessari a realizzare il prodotto finito.

Per quanto riguarda invece l'altra componente del costo standard, cioè il « prezzo standard » si deve dire che esso rappresenta il prezzo di acquisto che l'azienda prevede di sostenere nel periodo a budget per acquistare le risorse materiali necessarie a condizioni economiche.

La formulazione della previsione di prezzo non è « veggenza » bensì un obiettivo che si individua in relazione all'analisi ed alla successiva scelta di fornitori, di quantitativi d'acquisto, e di tempi. Non si è però in presenza di una previsione passiva ma attiva, che tenta cioè di influenzare in qualche modo il prezzo in oggetto.

Questo aspetto riguardante il prezzo è uno dei più difficili da configurare per la credibilità del budget, in quanto il prezzo di acquisto dipende da circostanze esterne non facilmente controllabili per l'impresa; poiché inoltre il prezzo standard è un valore medio, ci saranno delle influenze sull'analisi degli scostamenti che non evidenzieranno precisi e reali fatti gestionali.

Si consiglia pertanto di calcolare il prezzo standard come risultante della media di due prezzi standard, il primo definibile « standard informale » corrispondente al prezzo più probabile d'acquisto, il secondo definibile « standard medio annuo » ottenuto dalla media aritmetica ponderata dei vari prezzi infrannuali precedenti. Nella Tavola X che segue si fornisce un esempio di calcolo di costo standard di prodotto per le Materie Dirette.

TAVOLA X

ESEMPIO DI COSTO STANDARD DI PRODOTTO - MATERIE DIRETTE

Prodotto: Ventola per elettroventilatori Materie prime: Nylon; Ottone tornito per mozzo costampato					
Ingredienti	Kg./std. al pezzo S (1)	L. std./kg. P (2)	Costo std. componente = 1 x 2 (3)	Compo- nenti fabbisogno per 1 ven- tola (4)	Costo std. della vendita = 4 x 3 (5)
Nylon	0,2	4.500	900	1	900
Ottone tornito	0,2	5.000	1.000	1	1.000
Totale					L. 1.900

6.3.6. *I costi standard della manodopera diretta.*

Allo stesso modo delle materie dirette anche la mano d'opera diretta (MOD) è un costo tecnico per il quale è possibile fissare uno standard necessario per realizzare una unità di prodotto finito.

La rappresentazione algebrica mediante formula è:

S	x	P	$=$	C
Ore di lavoro di- retto	x	Lire/ora	$=$	Lire di MOD per ogni unità di prodotto

I fattori predeterminati sono pertanto il tempo standard di lavorazione ed il costo orario standard.

Il tempo standard è determinato in funzione di rilevazioni effettuate sul campo, tenendo conto non solo dei tempi tecnici ma anche di fattori di maggiorazione dei tempi standard come:

- fermi macchina;
- messa a punto delle macchine o attrezzaggio;
- movimentazioni materiali;
- pause fisiologiche dei dipendenti;
- inattività varie.

Per precisione, oltre ai fattori di maggiorazione, occorre considerare anche i fattori di abbattimento dei tempi come per esempio tutti i miglioramenti tecnologici in genere.

Le informazioni concernenti i tempi standard della mano d'opera diretta sono contenuti in un documento denominato « Cicli di lavorazione », nel quale sono indicate:

- 1) il dettaglio delle operazioni tecnico produttive;
- 2) le fasi della lavorazione con i passaggi nei vari centri;
- 3) l'entità (numero) del personale di fabbrica cui affidare le operazioni di lavoro precedenti;
- 4) i tempi standard assegnati agli stessi per l'esecuzione delle singole operazioni (15).

Come nei casi precedenti oltre alla componente fisica esiste la componente monetaria, rappresentata in questo caso come già espresso, dal costo orario standard.

Il costo orario standard « obiettivo » è formulato conteggiando per ciascun centro di costo oltre alla retribuzione anche gli altri oneri, i contributi previdenziali e assistenziali, ecc.

La definizione del costo orario è un problema di non facile soluzione, sia per il numero delle voci che lo formano, sia per l'imprevedibilità di alcune di queste componenti legate a rinnovi contrattuali e all'andamento, in generale, del costo del lavoro, fenomeni non direttamente controllabili dell'azienda.

Nella Tavola XI che segue si fornisce una esemplificazione di calcolo del costo standard della mano d'opera diretta.

(15) Alcuni cicli di lavorazione contengono anche la fissazione delle renumerazioni orarie.

TAVOLA XI
COSTO STANDARD PRODOTTO MOD

Prodotto: Ventola per elettroventilatore					
Cicli: 1) Tornitura ottone; 2) Stampaggio nylon; 3) Costampaggio inserti					
Manodopera - Tornitura					
	H/std./pz. (1)	L/std./h. (2)	Costo std. componente = 1 x 2 (3)	Fabbisogno (4)	Costo std. per ventola = 4 x 3 (5)
Ottone	0,03	6.000	180	1 unità	180 (A)
Manodopera - Stampaggio					
	H/std./pz. (1)	L/std./h. (2)	Costo std. componente = 1 x 2 (3)	Fabbisogno (4)	Costo std. per ventola = 4 x 3 (5)
Nylon	0,08	9.000	720	1 unità	720 (B)
Manodopera - Costampaggio-Assemblaggio					
	H/std./pz. (1)	L/std./pz. (2)			Costo std. per ventola
Ventola	0,09	12.000			1.080 (C)
Totale costo standard mod. (A + B + C)					L. 1.980

Quindi riprendendo l'esempio dalla Tavola X, si ottiene la seguente Tavola XII:

TAVOLA XII
SINTESI COSTO STD VENTOLA

Budget anno: 1989			
Prodotto: Ventola per elettroventilatore			
Materie prime:	Nylon	L. 900	L. 1.900
	Ottone	L. 1.000	
	Costo std. M.P.		
Mod.	Tornitura	L. 180	L. 1.980
	Stampaggio	L. 720	
	Costampaggio	L. 1.080	
Costo standard totale			L. 3.880

6.3.7. *Considerazioni conclusive di sintesi sui costi standard: finalità.*

Le finalità che si possono attribuire ai costi standard sono molteplici, ma tra tutte è opportuno segnalare:

- 1) favoriscono la programmazione dei costi di produzione caratterizzata da un elevato grado di oggettività;
- 2) consentono l'Analisi a consuntivo degli Scostamenti, favorendo il controllo dell'efficienza;
- 3) favoriscono la corretta attribuzione delle responsabilità;
- 4) facilitano il processo decisionale in azienda perché mettono a disposizione dei dati precalcolati;
- 5) favoriscono una corretta valorizzazione del magazzino.

L'impiego dello standard nella formulazione del budget avviene operativamente effettuando il prodotto tra volumi programmati e costo standard unitario, così come calcolato ai paragrafi 6.3.5 e 6.3.6. Nel caso, per esempio, del budget delle materie dirette sarà:

Volume programmato	×	Costo std. unitario delle materie	=	Budget delle dirette
-----------------------	---	---	---	-------------------------

Per quanto riguarda la frequenza degli aggiornamenti degli standard si ricorda che un costo standard non è immutabile, anzi deve essere adeguato al mutare delle condizioni operative e del livello di efficienza, anche se normalmente si tende a non revisionare i costi standard durante il periodo di budget.

6.3.8. *Il budget delle Spese Generali Industriali.*

Il controllo dell'uso delle risorse è agevole per i costi tecnici perché oggettivamente misurabili, per nulla facile se non addirittura impossibile, per le spese generali industriali che raggruppano costi eterogenei sotto il profilo della variabilità (sussistendo costi decisamente fissi e costi semivariabili).

A titolo indicativo si segnalano:

- mano d'opera indiretta (MOI);
- stipendi tecnici;
- materiali ausiliari e di consumo;
- energia elettrica e combustibili;
- ammortamento impianti;
- altri costi industriali.

Le spese generali industriali sono suddivise in costi fissi e semivariabili.

Per i costi fissi non è possibile definire in maniera univoca il costo per unità di prodotto, perché questo, varia al variare del volume produttivo ipotizzato.

Infatti l'ammortamento di un macchinario è fisso qualunque sia il volume di produzione programmato, ma la sua incidenza unitaria decresce al crescere del volume di produzione programmata.

Si suppongano per esempio ammortamenti per L. 100.000.000 ed un volume di produzione programmato di 100.000 pezzi.

I costi fissi unitari saranno 1.000 (cioè 100.000.000/100.000).

Se invece le unità programmate fossero 200.000 il costo fisso unitario ammonterebbe a 500 (100.000.000/200.000) diminuendo quindi rispetto all'incremento delle unità previste.

Quindi ha senso calcolare il costo standard di un costo fisso solo con riferimento ad un certo volume programmato di produzione.

Per quanto concerne invece i costi semivariabili occorre separare la componente fissa dalla componente variabile attraverso l'utilizzo di tecniche apposite.

Tra le tecniche correntemente utilizzate si evidenziano (16):

a) METODI STATISTICO-MATEMATICI

- il metodo dell'interpolazione grafica;
- il metodo dei minimi quadrati.

b) METODI ANALITICI

- il metodo analitico.

I primi due metodi di cui al p.to a) si fondano sull'elaborazione statistica di una serie di dati storici riguardanti i volumi di produzione effettuati ed i costi relativi.

Questa operazione si effettua per ogni voce di costo in modo da rappresentare il suo andamento.

La differenza sostanziale tra i due metodi è individuabile nel fatto che nel metodo dell'interpolazione grafica la curva è tracciata ad occhio unendo i vari punti, mentre col metodo dei minimi qua-

(16) Un'altra tecnica, molto semplificata e quindi non sempre attendibile, è quella « dei due punti ». Questa si basa sulla rilevazione o sulla stima dei costi corrispondenti a due soli livelli di volume di produzione. In questo modo si individuano due punti sugli assi cartesiani, tra i quali si suppone passi la retta che esprime l'andamento del costo in esame.

Per esempio si supponga di voler separare la MOI nelle sue componenti fisse e variabile. In azienda si riscontra che a volumi produttivi pari a 200.000 ore di MOD le ore di MOI sono 50.000 mentre a volumi di 150.000 ore di MOD le ore di MOI ammontano a 39.000. La riduzione del costo MOI non mostra un andamento perfettamente variabile (al variare della MOD). Le ore di MOI sono funzione lineare delle ore di MOD, per cui MOI = A + B × MOD (\$) si avrà un sistema:

$$50.000 = A + B \times 200.000$$

$$39.000 = A + B \times 150.000$$

da cui risolvendo:

$$A = 6.000 \text{ componente fisso di MOI;}$$

$$B = 0,22 \text{ componente variabile di MOI}$$

quindi, riprendendo la (\$), sarà:

$$\text{MOI} = 6.000 + 0,22 \times \text{MOD}$$

ciò significa che saranno impiegate comunque 6.000 ore di MOI, anche a produzione pari a zero, mentre per ogni ora di MOD saranno necessarie 0,22 ore di MOI. Se ogni ora di MOI costa L. 20.000 il budget della componente fissa di MOI è L. 20.000 × 6.000 = 120.000.000, mentre il costo variabile unitario standard di MOI è L. 20.000 × 0,22 = 4.400 lire. Supponendo 3 ore di tempo standard di MOD per realizzare una unità di prodotto il costo standard variabile di MOI per prodotto sarà L. 4.400 × 3 h. MOD = 13.200.

drati la curva è tracciata sulla base di parametri calcolati in modo tale da minimizzare la somma dei quadrati degli scarti esistenti tra i volumi effettivamente osservati e quelli tecnici forniti dal sistema.

L'ultima tecnica considerata di cui al p.to *b*), cioè il metodo analitico, non è assolutamente basata su tecniche statistiche bensì, sulla definizione del tipo di costo sulla base di calcoli tecnici orientati alla produzione e al processo produttivo.

A tale proposito si effettua un'analisi accurata finalizzata allo studio delle varie fasi del processo produttivo dell'azienda.

Si considerano per esempio il lay-out stesso, i tempi e i metodi di manodopera stabiliti, le quantità di materiali (esame della distinta base), e tutto quanto possa essere utile per verificare le componenti necessarie per realizzare una data produzione.

Questa analisi è prevalentemente effettuata da managers interni che conoscono bene l'azienda o da consulenti esterni di prevalente estrazione tecnica come ingegneri, tecnici di produzione, ecc. Tale ultimo metodo è utile soprattutto nel settore industriale (non dei servizi) dove è più facile rilevare le quantità di materia, sia diretta che indiretta, di manodopera (diretta, indiretta), di energia, ecc. impiegate per i diversi volumi di produzione rendendo più semplice con questa rilevazione sul campo, l'assegnazione delle componenti di costo, alla categoria dei costi fissi o dei variabili. Il metodo analitico risulta essere in ogni caso la tecnica di separazione delle componenti variabili dalle componenti fisse che è più onerosa a causa della naturale mole di informazioni da reperire.

Ritornando agli aspetti operativi (dopo avere fatto le osservazioni precedenti per comprendere meglio le caratteristiche dei costi generali di fabbricazione semivariabili), e avere quindi separato degli stessi le componenti fisse da quelle variabili con le tecniche enunciate, si dovrà procedere nel modo seguente:

1) iscrivere a budget per le componenti fisse, l'ammontare globale del costo, indipendentemente dai volumi di produzione programmati;

2) per le componenti variabili fissato il costo standard unitario lo si moltiplica per il volume di produzione programmato, come per materie prime e MOD (17).

Molto spesso la parte variabile delle spese generali industriali non è proporzionata ad una unità di misura di output come il kg o il

(17) Vedi l'esempio della nota (16).

n. pezzi, bensì a unità di misura di input (o unità d'opera) che comunque esprimono, anche se indirettamente, la quantità di produzione programmata.

Le tipiche unità di misura in questo senso sono le ore di mano d'opera diretta o le ore macchina (18).

Un esempio può essere il seguente:

— costo standard dei materiali ausiliari per 1 h. di MOD: L. 200

— tempo standard di MOD per n. 1 pezzo di prodotto: ore 2

quindi si avrà:

— costo standard dei materiali ausiliari per n. 1 pezzo di prodotto: $L. 200 \times \text{ore } 2 = L. 400$.

I criteri ora esposti corrispondono alla formulazione del *budget* cosiddetto *flessibile* (19) nel quale per programmare i costi si tiene conto che a volumi differenti di produzione corrispondono costi differenti.

I costi per ciascun volume di produzione sono calcolabili previa analisi della variabilità degli stessi con i metodi esposti.

Qualora per formulare la programmazione delle spese generali industriali si sommi, all'importo dell'anno precedente una certa maggiorazione calcolata con criteri soggettivi si parla invece di *budget rigido*.

Questo metodo può tuttavia compromettere le valutazioni sull'andamento economico della gestione futura, rendendo anche scarsamente attendibile l'analisi degli scostamenti.

Il primo modo di formulare il budget, cioè con criteri flessibili ha il pregio di consentire il calcolo del budget dei costi per qualsiasi volume di produzione compreso nei limiti della capacità produttiva.

La differenza fondamentale tra il budget dei costi standard delle materie dirette e della mano d'opera diretta ed il budget delle spese generali industriali consiste nel fatto che:

1) nel primo caso si calcola prima il costo standard unitario e poi lo si moltiplica per il volume di produzione programmato;

2) nel secondo caso la procedura di cui sopra è valida solamente per le componenti variabili.

Si allega a titolo di esempio, un budget flessibile dei Costi Generali Industriali.

(18) Vedi l'esempio della nota (16).

(19) Una variante del budget flessibile è il budget a scaglioni nel quale si predisponde una scala (a differenza che una retta nel continuo) che indica il valore delle spese generali da inserire nel budget in corrispondenza a determinati intervalli di produzione.

TAVOLA XIII
BUDGET FLESSIBILE COSTI GENERALI INDUSTRIALI

Voci di costo (000)	Budget flessibile				
	Parte fissa di costo (1)	Parte variabile unitaria (2)	Totale costi per 20.000 unità = 1 + (2 x 20.000) (3)	Totale costi per 30.000 unità = 1 + (2 x 30.000) (4)	Totale costi per x unità = 1 + (2x...) (5)
Stipendi tecnici	30.000	—	30.000	30.000	...
Energia elettrica	1.000	0,10	3.000	4.000	...
Riscaldamento	5.000	—	5.000	5.000	...
Manutenzione	4.000	0,03	4.600	4.900	...
Ammortamenti	10.000	—	10.000	10.000	...
Assicurazioni ind.	2.000	0,015	2.300	2.450	...
Altre spese ind.	1.000	0,023	1.460	1.690	...
Totale	53.000	0,168	56.360	58.040	...

Se lo stesso budget qui sopra riportato fosse di tipo « rigido » (o fisso) mancherebbe la colonna 2 dei costi variabili unitari, in quanto il budget non sarebbe rapportato all'effettivo volume produttivo realizzato. Anche il budget rigido può essere sottoposto a revisioni di adeguamento.

Per riepilogare i principi sinora qui esposti si allega:

- a) il caso Assoauto in cui si fornisce un esempio di formulazione del budget dei volumi e dei costi di produzione;
- b) un esempio reale di documento di sintesi per i dati base necessari per realizzare il budget dei volumi e dei costi di produzione di un'impresa operante nel settore delle materie plastiche dell'indotto auto.

Il documento contiene contestualmente la distinta base ed i cicli e tempi di lavorazione valorizzati; le valorizzazioni derivano dalle analisi sui costi effettuate con la Contabilità Industriale.

a) *Caso Assoauto S.p.a.*

La Assoauto S.p.a. realizza due prodotti per interni auto: « Posaceneri cruscotto » e « Posaceneri laterali » di un unico modello.

I pezzi che si prevede di collocare sul mercato sono rispettivamente 100.000 di posaceneri per cruscotto e 250.000 di posaceneri laterali.

Il budget dei volumi e dei costi di produzione viene formulato in relazione alle informazioni che seguono:

1) Dalla Distinta Base si rilevano i componenti dei 2 prodotti:

Distinta base	Posacenero cruscotto			Posacenero lato		
	Materiali	Quantità (1)	Prezzo (2)	Costo unitario = 2 x 1 (3)	Quantità (4)	Prezzo (5)
1) Nylon-caricato vetro ..	0,1 kg.	4.500 L/kg.	450	0,08 kg	4.500 L/kg	360
2) Molla	N. 1	5 L.	5	N. 1	5 L.	5
3) Inserto metallo	N. 1	15 L.	15	—	—	—
Totale			L. 470			L. 365

Il budget del costo materiali ammonterà pertanto a:

posacenero cruscotto	L. 470 × 100.000 pezzi =	L. 47.000.000
posacenero lato	L. 365 × 250.000 pezzi = »	91.250.000
		<u>Totale L. 138.250.000</u>

2) Il budget della mano d'opera diretta è formulato rilevando i tempi lavoro valutati al costo orario dall'ufficio paghe.

Budget mod.	Tempi ore (1)	Costo orario L./ora (2)	Costo mod. unitario L. = 2 x 1 (3)	N. unità prodotto pezzi (4)	Totale L. = 4 x 3 (5)
Posacenero cruscotto	0,05	18.000	900	100.000	90.000.000
Posacenero lato	0,025	18.000	450	250.000	112.500.000
Totale					202.500.000

3) Per la mano d'opera indiretta, che è un costo semivariabile, occorrono:

- 1.500 ore fisse;
- 0,012 ore per ogni ora di mano d'opera diretta.

Le ore di lavoro diretto sono:

posacenero cruscotto	ore $0,05 \times 100.000$ pezzi =	ore 5.000
posacenero lato	ore $0,025 \times 250.000$ pezzi =	ore 6.250
Totale ore MOD		11.250

La quantità di ore di mano d'opera indiretta saranno quindi così suddivise:

ore fisse	1.500
ore variabili totali $0,012 \times 11.250 =$	135
Totale ore MOI	1.635

Il budget del costo della manodopera indiretta, valorizzando le ore unitariamente a L. 19.000, è:

ore 1.500×19.000 L./ora =	28.500.000	costo fisso
ore 135×19.000 L./ora =	2.565.000	costo variabile

4) Gli stipendi Tecnici (costo fisso) sono determinati a budget in funzione dei responsabili e del loro stipendio medio annuo:
— n. 2 capi officina \times L. 20.000.000 stipendio medio annuo
= L. 40.000.000.

5) Gli ammortamenti sono stati programmati per l'esercizio in L. 23.000.000 (costo fisso).

6) I costi per materiali ausiliari e forza motrice sono costi semivariabili per i quali è stata effettuata la scomposizione tra componente fissa e variabile. I valori sono i seguenti:

— *Forza motrice:*

- componente fissa L. 1.500.000;
- componente variabile L. 300 per ogni ora di MOD programmata, poiché queste ammontano a 11.250, il costo variabile di forza motrice ammonta a L. 3.375.000

— *Materiali ausiliari:*

- Componente fissa L. 2.000.000;
- Componente variabile L. 100 per ogni ora di MOD programmata, poiché queste ammontano a 11.250 ore, il costo variabile di materiali ausiliari ammonta a L. 1.125.000.

7) Le assicurazioni industriali programmate sono pari a L. 2.000.000 (costo fisso).

Il budget dei volumi e dei costi di produzione sarà pertanto il seguente:

Assoauto S.p.a.					Anno 1989
Volume produzione		Posacenero cruscotto	Posacenero lato	Totale	
N. pezzi		100.000	250.000	—	
Ore mod.		5.000	6.250	11.250	
Voci di costo (000)	Costi fissi A	Costi variabili			Costi totali = A + B
		L. per ora mod.	Ore mod.	Totale costo variabile B (1)	
Materie dirette	—	—	—	138.250	138.250
Mod.	—	18	11.250	202.500	202.500
Moi	28.500	19	135	2.565	31.065
Stipendi tecnici	40.000	—	—	—	40.000
Ammortamenti	23.000	—	—	—	23.000
Forza motrice	1.500	0,3	11.250	3.375	4.875
Materiali ausiliari	2.000	0,1	11.250	1.125	3.125
Assicurazioni indus.	2.000	—	—	—	2.000
Totali	97.000	—	—	347.815	444.815

(1) Le materie non sono classificabili per tipo di costo ma per tipo di prodotto. Il valore deriva dalla Distinta Base.

DISTINTE TECNICHE E CICLI DI LAVORAZIONE VALORIZZATE PER BUDGET - 1990

Articolo 8201015		Compe. P/spazzole 78518968-Pos. 288		U. a. NR	T. p. 1	Data ultimo aggiorn. 26 giugno 1989	
Rif.	Com- ponente	T. p.	Descrizione	U. s.	Quantità	Costo unit. M. p.	Costo M. p.
1	6001004	2	Base portaspazzola 78518827	NR	1,00	187,69	187,69 (I)
2	0802002	4	Cassetto guida spazzola 78518536	NR	4,00	39,52	158,08 (I)
3	1201007MA	3	Spazzola 78516521	NR	4,00		(I)
4	0801004	4	Molla 78518704	NR	4,00	17,50	70,00 (I)
5	030800286	4	Terminale Amplivar 140792/1/A	NR	2,00	27,49	54,98 (I)
6	030800306	4	Terminale Amplivar 8-10267/M	NR	2,00	11,90	23,80 (I)
7	050300151	4	Guaina diam. 8 fibra vetro-rossa-sevi K.	MM	260,00	679,00	176,54 (I)
8	0601006AA	4	Cavo aggraffato cavis 55114 2,5 x 300	NR	1,00	210,00	210,00 (I)
9	0601005MN	4	Cavo aggraffato cavis 55113 2,5 x 300	NR	1,00	200,00	200,00 (I)
10	0225000MN	4	Cavo sez. 2,50 nero	MM	168,00	137,00	31,41 (I)
11	0225000AA	4	Cavo sez. 2,50 azzurro	MM	168,00	200,00	33,60 (I)
12	0401001MN	4	Connettore porta maschio 2 AK6127	NR	1,00	331,00	331,00 (I)
					Totale costo M. p.		1.477,10

Segue Tabella

Art. 8201015 Compe. P/spazzole 78518968-Pos. 288

Oper.	Ciclo di lavorazione		Cod. rep.	T	Tempo macc.	Costo mac./h.	Costo macc.	Tempo addeffo	Costo add./h.	Costo addeffo	Costo totale	Costo lav. est.
	Descrizione	Macchina										
10	Tagliare cavo (voce 10)	TC01001	02	A	2,80	30.000	14,00	0,90	18.000	2,70	16,70	
20	Tagliare cavo (voce 11)	TC01001	02	A	2,80	30.000	14,00	0,90	18.000	2,70	16,70	
30	Tagliare geaina (voce 07)	TG01001	02	S	2,00	1		2,00	18.000	6,00	6,00	
40	Aggraffare cavo (voce 10) a spazzola (voce 03) con terminale (voce 06)	AG01007	02	S	6,00	12.000	12,00	6,00	18.000	18,00	30,00	
50	Aggraffare cavo (voce 11) a spazzola (voce 03) con terminale (voce 06)	AG01007	02	S	6,00	12.000	12,00	6,00	18.000	18,00	30,00	
60	Infilare 2 cavi (voci 08 e 09) dentro guaina (voce 07)		02	M				8,00	22.000	29,36	29,36	
70	Unire cavo azzurro in guaina con cavo (voce 11) e spazzola (voce 03), aggraffare con terminale (voce 05)	AG01008	02	M	8,00	12.000	16,00	8,00	18.000	24,00	40,00	

Segue Tabella

Art. 8201015 Compe. P/spazzole 78518968-Pos. 288

Oper.	Ciclo di lavorazione			Cod. rep.	T	Tempo macc.	Costo mac./h.	Costo macc.	Tempo addetto	Costo add./h.	Costo addetto	Costo totale	Costo lav. est.
	Descrizione	Macchina	Descrizione										
80	Unire cavo nero in geai- na con cavo (voce 10) e spazzola (voce 03), aggraffare con termi- nale (voce 05)	AG01008	Pressa ag- graffatrice	02	M	9,00	12.000	16,00	9,00	18.000	24,00	40,00	
85	Collaudo			02	M				25,00	22.00	73,40	73,40	
90	Montare 4 cassette (vo- ce 02) su base (voce 01)			02	M				25,00	22.000	91,75	91,75	
95	Collaudo			02	M				44,00	22.000	161,48	161,48	
100	Montare gruppo cavi/ spazzola su base			02	M								
110	Montare dentro casset- ti 4 molle (voce 04), infilare le 4 spazzole controllando lo scor- rimento. Fermarle con tappo di servizio			02	M								
120	Deporre in contenitore			02	M	2,00				22.000	7,34	7,34	
125	Collaudo			02	M								
130	Trasferire a magazzino finiti			02	M								
									Totale costo lavorazione			542,73	
									Totale costo M.p. + lav.			2.019,83	

6.3.9. *Il budget di approvvigionamento dei Materiali diretti.*

Affinché i programmi produttivi siano concretamente attuabili occorre programmare le risorse da acquisire ad un certo prezzo obiettivo.

Il budget degli acquisti si può rappresentare così:

BUDGET ACQUISTI (£)	=	QUANTITÀ DA ACQUISTARE	×	PREZZO STANDARD
------------------------	---	---------------------------	---	--------------------

Quindi per quanto concerne le materie dirette è necessario budgettizzare le quantità fisiche da acquistare.

Ciò è possibile individuando innanzitutto i consumi totali previsti di materiali programmati per il periodo a budget con la formula:

CONSUMI TOTALI PREVISTI	=	Standard unitario fisico di materie	×	volume di produzione programmato a budget
-------------------------------	---	--	---	--

dove gli standard unitari sono rilevabili dalla Distinta Base. La quantità di materiale da acquistare non coincide però di solito con i consumi perché nell'azienda esistono normalmente delle scorte di materiali a disposizione.

L'approvvigionamento di materiali avviene quindi in relazione ai consumi, ma anche alle scorte (20).

Infatti il calcolo dei volumi di approvvigionamento di materiali diretti si effettua nel modo che segue:

Consumi totali previsti (q.tà)
+ Rimanenze finali di materie programmate
— Rimanenze iniziali di materie stimate
= Quantità di materie da acquistare

I consumi si è detto corrispondono agli standard della Distinta Base; le rimanenze finali dipendono dalla politica delle scorte

prefissata, mentre le rimanenze iniziali sono una stima della quantità prevista per l'inizio anno di budget.

Un esempio può chiarire ulteriormente.

Alla Assoplast S.p.a. si devono produrre ventole per elettroventilatori nelle quali le componenti unitarie sono uno stampato di nylon ed un inserto tornito entrambe da produrre in 1.000 unità come più sotto specificato. Effettuando i calcoli nei modi precedentemente esposti si otterrà l'ammontare delle quantità da acquistare come in ultima colonna.

Prodotto: Ventola per elettroventilatore		Anno:				
Materie	Quantità del produrre n. pezzi (1)	Std. fisico unitario kg. al prezzo (2)	Consumi di materie kg. = 2 x 1 (3)	R.I. stimate kg. (4)	R.F. desiderate kg. (5)	Quantità da acquistare = 3 + 5 - 4 (6)
Nylon	1.000	0,2	200	10	20	210
Ottone tornito	1.000	0,2	200	20	20	200

disponendo inoltre dei prezzi standard di acquisto si potrà valorizzare il budget degli acquisti nel modo che segue:

Materia	Prezzo unitario del prodotto	Acquisti	Costo totale previsto
	L./kg	kg	L.
Nylon	4.500	210	945.000
Ottone tornito	5.000	200	1.000.000

Per quanto concerne l'individuazione dei corretti tempi di acquisto occorre programmare adeguatamente il ciclo produttivo con il carico macchina per sapere quando la produzione avrà bisogno di materie, ed inoltre occorre programmare una adeguata distribuzione degli acquisti nel corso dell'anno tenendo presente:

- i tempi tecnici di ordinazione dei materiali;
- i tempi tecnici di ricevimento dei materiali dai fornitori;
- i tempi tecnici di messa in produzione dei materiali.

In conclusione il budget degli acquisti responsabilizza i manager (in genere la Direzione o l'ufficio acquisti) non solo sulle quantità e sui tempi di approvvigionamento, bensì anche sui co-

sti, con la formulazione del già citato prezzo standard d'acquisto alle condizioni più economiche scegliendo fornitori, lotti di acquisto, modalità di pagamento ecc.

6.3.10. *Il budget del personale.*

Il budget del personale riguarda una risorsa rigida e molto costosa per le aziende, la cui trattazione richiederebbe molto più spazio di quanto dedicato nel presente studio.

In realtà dal punto di vista della sua analisi le problematiche che sono qui prese in esame sono quelle concernenti la programmazione dei fabbisogni di personale, in quanto è sicuramente questo il problema di maggiore rilievo nelle imprese industriali, soprattutto in quelle in cui il peso della manodopera sul totale dei costi di produzione è consistente. In particolare per queste ultime è utile calcolare il budget della mano d'opera diretta.

La sua formulazione avviene con le seguenti operazioni sequenziali:

1) si deve determinare l'organico necessario per realizzare i volumi di produzione programmati;

2) si deve determinare l'eventuale numero di persone da assumere, o quantificare il personale esuberante.

Per valorizzare successivamente il budget, occorre poi attribuire all'organico programmato i costi in funzione dei diversi livelli retributivi di categoria, definendo un costo standard orario.

Dal punto di vista del budget i problemi maggiori si riscontrano nelle fasi 1 e 2 sopra descritte.

Per definire l'organico necessario a realizzare i volumi di produzione preventivati occorre:

a) calcolare il numero totale di ore necessarie per realizzare i programmi di produzione che prevedono la realizzazione dei volumi previsti;

b) determinare le ore di presenza che ciascun individuo potrà garantire nel periodo a budget;

c) rapportare le ore totali necessarie alle ore di presenza pro-capite e determinare, in tal modo, l'organico necessario a realizzare la produzione prevista.

Le ore necessarie come indicato al punto *sub a)* si ottengono dal seguente prodotto, dove il tempo standard deriva dai cicli di lavorazione:

ORE STD. TOTALI MOD. NECESSARIE	=	VOLUME DI PRODUZIONE PROGRAMMATO	×	ORE STD. DI MOD. PER UNITÀ DI PRODOTTO
------------------------------------	---	--	---	--

quindi:

— volume di produzione	n. pezzi	1.000.000
— tempo unitario standard di MOD	n.	0,5
Ore std. totali MOD		500.000 (21)

Le ore di presenza media lavorativa pro-capite (vedi punto *sub b*) precedente) derivano invece da una sorta di correzione o rettifica delle ore lavorative di calendario, escludendo Sabati e Domeniche, nel modo seguente:

$$h.PR = h.C. - h.Fr - h.Fs - h.A + h.S.$$

dove:

- h.PR = ore presenza media pro-capite;
- h.C = ore di calendario lavorativo, esclusi Sabati e Domeniche;
- h.Fr = ore corrispondenti ai giorni di ferie;
- h.Fs = ore corrispondenti alle festività settimanali;
- h.A = ore pari ad un certo tasso percentuale di assenteismo;
- h.S = ore pari ad un certo tasso di lavoro straordinario.

Si deve tenere presente che le ore di presenza media devono essere un obiettivo per l'azienda e non solo una previsione, poiché soprattutto le ore di assenteismo (escludendo la malattia) e le ore di straordinario sono fattori influenzabili dall'impresa.

Utilizzando la formula precedente per determinare le ore di presenza media pro-capite, e sostituendo alle incognite i valori, si ottiene per esempio:

(21) Si è già chiarito nel paragrafo dei costi standard della mano d'opera diretta che il tempo standard unitario deve tenere conto dei tempi di inattività, dei tempi di ferma per necessità fisiologiche, dei tempi per l'attrezzaggio macchine, ecc.

$$\begin{aligned}
 h.C &= 2.080 \text{ (52 settimane} \times 5 \text{ gg. lavorativi} \times 8\text{h/giorno)}; \\
 h.Fr &= 200 \text{ (25 gg.} \times 8 \text{ h)} \\
 h.Fs &= 80 \text{ (10 gg.} \times 8 \text{ h)} \\
 h.A &= 208 \text{ (10\% di 2.080)} \\
 h.S &= 104 \text{ (5\% di 2.080)} \\
 h.PR &= 2.080 - 200 - 80 - 208 + 104 = 1.696
 \end{aligned}$$

Determinare le ore totali necessarie per realizzare il programma e le ore di presenza media pro-capite l'organico per realizzare la produzione programmata è ottenibile con la formula:

$\text{ORGANICO DI MOD} = \frac{\text{ORE TOTALI MOD}}{\text{ORE PRESENZA MEDIA PRO-CAPITE}}$

Nel caso precedente l'organico di personale necessario sarà pertanto di:

$$\frac{500.000}{1.696} = 295 \text{ (organico di MOD)}$$

Questo è l'organico di cui l'azienda ha mediamente necessità nel corso dell'anno a budget per realizzare le quantità di produzione previste.

Questo organico a budget sarà confrontato con l'organico esistente all'inizio dell'anno tenendõ anche conto di eventuali dimissioni che potranno ridurre l'organico.

Le svariate situazioni che si possono verificare, al riguardo dell'organico, comportano diverse iniziative, e successive azioni da parte dell'impresa.

Se l'organico di budget è maggiore dell'esistente occorrerà programmare l'assunzione di nuovi lavoratori, sempre che ciò sia in linea con il piano strategico in materia di personale. Diversamente occorrerà intensificare il ricorso alle lavorazioni esterne, sempre che ciò sia compatibile con i processi di fabbricazione e le politiche di make or buy.

Se l'organico a budget corrisponde all'esistente non si dovranno prendere iniziative.

Se invece l'organico a budget è inferiore all'esistente si è in presenza di un esubero di personale operaio per cui l'azienda potrà:

- ricorrere alla cassa integrazione;
- effettuare il prepensionamento;
- verificare la possibilità di riconvertire la mano d'opera in esubero verso altre mansioni;
- considerare la mano d'opera eccedente praticamente come un costo fisso, se non è possibile effettuare le iniziative precedenti.

Nella formulazione del budget del personale tuttavia non basta calcolare le necessità oggettive, ma occorre anche considerare altri fattori che possono influenzare le previsioni: per esempio la previsione del momento in cui si manifesteranno le esigenze di nuove assunzioni ed il tempo tecnico necessario all'assunzione ed al successivo addestramento affinché il personale diventi a tutti gli effetti operativo.

Il budget in termini di costo del personale è effettuato valorizzando i diversi livelli secondo i contratti vigenti nelle diverse tipologie d'impresa.

Spesso le stesse associazioni di categoria, l'API, l'Unione Industriale forniscono il costo orario standard dei dipendenti diretti nei diversi settori merceologici.*

Da ultimo le altre componenti del budget del personale che non riguardano la manodopera diretta non sono definibili con i metodi ora esposti. Per quanto concerne la manodopera indiretta è possibile applicare i metodi citati solo per la componente variabile, mentre per il budget del personale impiegatizio e dirigenziale è assolutamente impossibile ricorrere a previsioni oggettive. Purtroppo si deve ricorrere a parametri soggettivi e discrezionali formulati in sede di pianificazione strategica.

6.4. IL BUDGET DELLE ALTRE AREE FUNZIONALI: ASPETTI GENERALI.

Il budget commerciale e il budget della produzione costituiscono il fulcro dell'intero processo di programmazione di breve periodo. In un contesto di priorità si è dedicato ampio spazio alla trattazione di questi primi due momenti fondamentali del ciclo d'impresa (22), che sono stati affrontati presentando i relativi budget in un'ottica funzionale.

(22) Come ciclo d'impresa si intende « cosa vendere e a chi », come produrre e « con che cosa ».

Per completare quest'analisi si devono ora considerare le altre aree organizzative delle quali deve essere programmata l'attività, sia in termini di operatività che di relativi costi.

Il budget delle altre aree funzionali può riguardare le seguenti funzioni principali:

- Direzione Generale e servizi;
- Amministrazione e controllo;
- Finanza;
- Ricerca e Sviluppo;
- Pubbliche relazioni;
- Gestione personale e organizzazione.

Se per le aree di vendita e di produzione sono le tecniche di previsione delle quantità e dei costi sono ormai comunemente consolidate e accettabili, altrettanto non si può dire per le altre aree citate, per le quali sinora non sono state realizzate modalità di programmazione soddisfacenti.

Ed ancora oggi, nonostante questo problema sia molto sentito a causa del maggior peso che queste « altre aree » ricoprono in azienda, si procede per tentativi ed approssimazioni.

In realtà le cause di questa situazione possono essere individuate sia nella natura dei compiti che nella tipologia dei costi caratteristici delle aree citate.

In tutte queste aree non si possono identificare unità di misura univoche in grado di esprimere l'output prodotto; l'attività svolta dalle unità organizzative si può descrivere ma non quantificare in una unità di misura significativa ed oggettiva.

Alla funzione Amministrazione è affidato per esempio il compito di redigere il Bilancio rispettando le norme civilistiche e fiscali, ma non si può commisurare tale attività ad una adeguata unità di misura che la sintetizzi in maniera coerente. I costi presenti in queste aree sono prevalentemente discrezionali e vincolati, per i quali non risulta possibile individuare dei parametri che consentano di commisurare la loro entità agli obiettivi da raggiungere, effettuando così una programmazione razionale ed adeguata.

6.4.1. *Tipologie di costi sostenuti nelle « altre aree funzionali ».*

La voce di costo preponderante è il costo del personale inteso come stipendi di dirigenti ed impiegati, esistono poi altri costi, di

contenuto prevalentemente amministrativo tra i quali si possono segnalare:

- spese di viaggio;
- spese postali e telegrafiche;
- spese per consulenze;
- spese di cancelleria;
- spese di illuminazione e riscaldamento uffici;
- affitti sedi e uffici;
- canoni di leasing beni uso uffici;
- ammortamenti mobili e macchine ufficio;
- ammortamenti per attrezzature tecnico-scientifiche.

È possibile inoltre riscontrare altri costi programmabili con riferimento all'intera impresa come gli oneri finanziari, che qualche autore ricomprende nella categoria di cui sopra.

Per quanto concerne le modalità di programmazione di questi costi si è già detto che non è possibile formulare degli standard perché la loro entità è svincolata dai volumi di produzione.

Per cui, non potendo effettuare delle rilevazioni e misurazioni tecniche sugli output, non è possibile fare delle proiezioni sugli importi equi dei costi (anche come quantità di input) da sostenere per il prossimo esercizio in funzione degli output.

Del resto è abbastanza scontato che per attività come la ricerca, l'amministrazione, l'organizzazione non sia possibile quantificare l'attività svolta.

Questi costi sono purtroppo programmati in relazione sia alle negoziazioni tra manager ai vari livelli, sia alle attività già svolte nel passato.

In realtà l'esperienza passata è presa a base per programmare l'attività ripetitiva delle aree in questione, diversamente l'estrapolazione del passato non è certamente la tecnica più valida.

I costi invece definibili vincolati (ammortamenti, stipendi dirigenti) riguardano risorse che sono legate a scelte strategiche non modificabili nel breve periodo se non per aggiustamenti parziali del piano.

Tra le nuove tecniche studiate per formulare i budget di aree così critiche, dal punto di vista previsionale, si illustrerà nel paragrafo successivo il budget a base zero.

6.4.2. *Il budget a base zero: una tecnica finalizzata al miglioramento della programmazione dei costi discrezionali.*

Il budget a base zero (o Zero Base Budgeting) è la tecnica forse più nota tra quelle esistenti per ovviare agli inconvenienti dell'approccio tradizionale nella programmazione dei costi discrezionali e dei costi vincolati.

Esso è pertanto relativo alla formulazione del budget delle « altre aree funzionali », ma anche delle aree tradizionalmente « tecniche » come l'area commerciale, per esempio, dove sono presenti anche costi discrezionali e vincolati.

In sintesi il budget a base zero si differenzia dal budget « classico » perché, invece di assumere come riferimento il grado di attività e l'entità dei costi esistenti, e di determinare incrementi o decrementi rispetto a queste « basi », rimette in discussione l'intera attività aziendale nei centri di costo « discrezionali » facendo il budget ogni volta partendo da zero, senza condizionamenti quali-quantitativi derivanti dal passato.

Troppo spesso in azienda i costi non parametrici (discrezionali e vincolati) sono programmati aggiungendo o togliendo alla somma stanziata per l'anno precedente, una certa quantità in funzione di parametri più o meno soggettivi; e la negoziazione del budget tra responsabile ed il suo superiore rende definitiva la cifra così determinata.

Un processo di programmazione così impostato sfiora decisamente l'irrazionalità, anche se spesso è impossibile fare diversamente. Il budget a base zero implica invece procedure molto più sofisticate così scomponibili:

1) *Ricognizione della situazione di partenza e definizione degli obiettivi.* L'alta direzione stabilisce le caratteristiche dell'output richiesto in termini, per es., di possibili riduzioni di budget, riallocazione interna delle risorse, massima utilizzazione di risorse incrementali ecc.

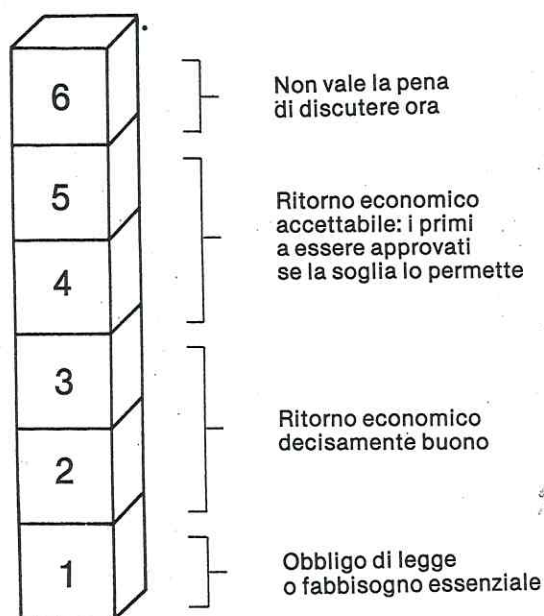
2) *Identificazione delle unità decisionali (UD).* Corrisponde all'individuazione dei centri di responsabilità coinvolti nel processo di formazione del budget a Base Zero.

3) *Analisi delle unità decisionali.* L'esecuzione di questa fase, che è la più critica dal punto di vista tecnico, è affidata a ciascun responsabile delle UD, assistito dal gruppo di lavoro interno, cui compete il budget a base zero e dai consulenti esterni.

Questo tipo di analisi riguarda:

- a) definizione degli obiettivi dell'unità decisionale;
- b) descrizione dell'attuale modo di operare, cioè del modo con cui vengono impiegate le risorse assegnate (uomini e lire), evidenziando, quando è il caso, le risorse di tipo specifico necessarie per lo svolgimento di determinate operazioni e seguendo, per quanto possibile, il flusso di lavoro;
- c) determinazione dei livelli di prestazione garantiti, in altre parole l'output della U.D. in esame (per es., controllo avanzamento produzione in percentuale di versamenti secondo programma; distribuzione percentuale di ordini evasi senza ritardi).
- 4) *Individuazione di modi alternativi di funzionamento.* Cioè esame di vantaggi e svantaggi, di modi alternativi di operare e scelta dell'alternativa più conveniente (per es., centralizzare l'attività, o decentrarla; contrarre l'attività, o al limite eliminarla; combinare l'attività con altre), in relazione ai livelli di prestazione garantiti.
- 5) *Analisi incrementale « o pacchetto ».* Il responsabile dell'UD determina quale è il servizio essenziale reso dalla sua unità, questo è definito come « l'incremento minimo » e deve presentare un costo inferiore all'attuale: è l'attività che l'UD deve in ogni caso prestare; successivamente definisce gli ulteriori incrementi associando risorse, costi e livello di servizio a ciascun incremento, in ordine di priorità relativa.
- 6) *Scelta per ciascuna U.D. del livello di attività da svolgere per il periodo di budget.* In base alla graduatoria di priorità dei pacchetti si definiscono tabelle di priorità e si definisce il livello massimo di spesa:
comprende l'identificazione della fascia decisionale critica (cioè di un intorno del livello di soglia stabilito dall'alta direzione ai vari livelli della piramide) da parte dei responsabili di livello superiore e la determinazione dei livelli di soglie da parte dell'alta direzione, con criteri di riduzione e riallocazione.
Un esempio di scala di priorità nella scelta dei diversi « pacchetti » può essere rappresentato graficamente nel modo che segue.

TAVOLA XIV
SCALA DI VALORI PER GRADUARE LE UNITÀ DECISIONALI



In base alla scala di priorità definita si analizzano le funzioni, si classificano le stesse e si decide dove tagliare i costi.

Dal punto di vista pratico si decida, per esempio, di dare attuazione solo ai pacchetti che si collocano entro la quarta posizione della graduatoria della Tavola XV. In questo modo il Controllo Qualità è l'unica unità decisionale per la quale è previsto un incremento di spesa (400.000 + 90.000) anche se i « pacchetti » previsti sono 4, mentre per la Programmazione della Produzione e le tecnologie, per le quali sono previsti tre « pacchetti », non è possibile conteggiare incrementi di spesa.

Infatti dovendosi fermare al 4° livello della graduatoria sono esclusi tutti i pacchetti collocati dal 5° posto in poi. Si precisa che i Costi programmati per pacchetto sono stati ipotizzati senza fare riferimento a calcoli precedenti.

TAVOLA XV
GRADUATORIA PRIORITÀ STAFF DI PRODUZIONE

Graduatoria	Unità decisionale	Numerazione « pacchetti »	Costi programmati per « pacchetto »	Costi programmati cumulativi
1°	Controllo qualità	1	400.000	400.000
2°	Programm. prod.	1	100.000	500.000
3°	Tecnologie	1	70.000	570.000
4°	Controllo qualità	2	90.000	660.000
5°	Programm. prod.	2	40.000	700.000
6°	Controllo qualità	3	45.000	745.000
7°	Tecnologie	2	30.000	775.000
8°	Programm. prod.	3	25.000	800.000
9°	Controllo qualità	4	50.000	850.000
10°	Tecnologie	3	10.000	860.000

7) *Formulazione del budget delle singole Unità decisionali.* È effettuato in base ai vincoli del punto precedente per valori di costo.

Così per esempio il budget della programmazione della produzione dalla Tavola XV inteso come unità è quello relativo all'unico Pacchetto approvato, posto al secondo livello della graduatoria.

TAVOLA XVI
BUDGET DEI COSTI UFFICIO PROGRAMMAZIONE PRODUZIONE

Voci di costo	Importo (Pacchetto 1)
Stipendi	70.000
Telefono-Fax	6.000
Cancelleria	3.000
Postali	2.000
Illuminazione	1.000
Spese viaggi	10.000
Ammortamenti elaborati	7.000
Assicurazioni ed altre	3.000
Totale	100.000

Da quanto esposto è abbastanza evidente la complessità del metodo illustrato.

L'introduzione del criterio in questione può portare vantaggi pur presentando dei limiti.

Indipendentemente degli eventuali vantaggi, i limiti fondamentali sono l'impossibilità pratica di trasformare i costi discrezionali in standard rigorosi anche con la procedura esposta, e l'incapacità a garantire un controllo sull'efficacia dei centri nei quali prevalgono i costi discrezionali.

Altre tecniche (o strumenti) alternative al budget a base zero, per migliorare la programmazione ed il controllo dei costi discrezionali, possono consistere per esempio nell'individuazione di parametri, od unità di misura dell'efficacia in senso ampio, non espressi solitamente in termini monetari, e per questo motivo, abbastanza estranee alla logica tradizionale del budget.

Queste unità di misura consentono di rilevare, anziché grandezze monetarie, la conformità del servizio prestato dal centro, nel quale si riscontrano i costi discrezionali, nello svolgimento dei propri compiti.

Il servizio è valutato pertanto in termini di qualità, puntualità, tempestività nell'esecuzione dei compiti, precisione e così via.

In questo modo l'area dell'EDP sarà valutata da un parametro espresso in termini di tempi di risposta, l'Area del personale invece da un parametro espresso in termini di ore lavoro perse per sciopero o assenteismo.

Altre tecniche utilizzate in queste circostanze che si segnalano solo per dovere di informazione sono l'Analisi del Valore delle strutture ed il performance auditing.

6.5. IL BUDGET DEGLI INVESTIMENTI: ASPETTI GENERALI.

Rispetto alle formulazioni degli altri budget esaminati sinora, relativi alla programmazione dei costi di esercizio, il budget degli investimenti concerne la programmazione degli acquisti esterni o della produzione interna di risorse ad utilità ripetuta.

Gli investimenti sono risorse richieste dalle varie aree funzionali (tecniche e non) necessarie per l'attuazione dei programmi operativi.

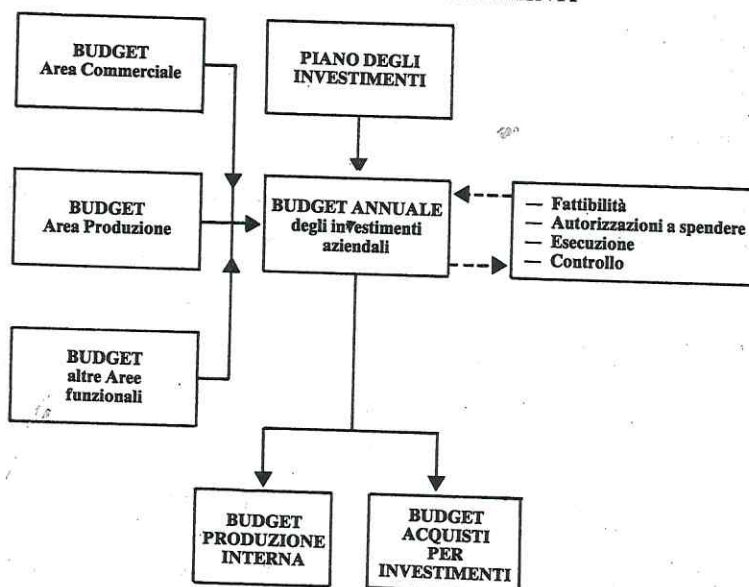
Dal punto di vista del budget gli investimenti corrispondono finanziariamente alla parte di capitale fisso materiale ed immateriale (beni strumentali, brevetti e know-how) necessari per il funzionamento dell'impresa.

Economicamente sono invece costi pluriennali che, attraverso le quote di ammortamento influenzano la struttura del Conto Economico preventivo (ed anche consuntivo).

Pertanto il budget degli investimenti risulta essere l'insieme di una pluralità di « richiesta » o progetti di investimento, dipendenti dalla Pianificazione Strategica, che derivano e riguardano tutte le aree funzionali, e la cui valutazione è basata su considerazioni di carattere tecnico ed economico-finanziario.

La Tavola XVII sintetizza lo schema del budget degli investimenti.

TAVOLA XVII
BUDGET DEGLI INVESTIMENTI



Il budget degli investimenti, poiché riguarda una risorsa « durevole », abbraccia sia il breve che il lungo termine costituendo pertanto dal punto di vista decisionale uno strumento molto delicato.

Infatti è richiesto l'intervento specialistico della funzione finanza per verificare la fattibilità dei progetti dal punto di vista economico finanziario.

Gli investimenti sono caratteristici dell'area richiedente e possono essere realizzati internamente (ammessa la possibilità tecnica

di farlo) o esternamente all'azienda, a seconda della convenienza economica.

Le tipiche richieste di investimento formulate dalle varie aree funzionali sono sintetizzate nella Tavola XVIII.

TAVOLA XVIII
RICHIESTE DI INVESTIMENTI PER AREE

<i>Area commerciale:</i>	<ul style="list-style-type: none"> — apertura di nuove filiali od agenzie; — investimenti in magazzini di distribuzione; — mezzi di trasporto; — investimenti in pubblicità di prodotti o d'azienda; — software per statistiche vendita;
<i>Area produzione:</i>	<ul style="list-style-type: none"> — acquisto (o costruzione) di fabbricati industriali; — acquisto di impianti di sistemi operativi robotizzati; — acquisto strumentazioni per controllo qualità; — dotazioni tecniche - attrezzature; — impianti ed attrezzature di ricerca; — elaboratori per CAD-CAM e pacchetti applicativi;
<i>Altre aree funzionali:</i>	<ul style="list-style-type: none"> — edifici sede di uffici; — mobili, dotazioni amministrative; — personal computer; — sistemi di EDP.

Soprattutto gli investimenti in beni strumentali hanno una particolare influenza sulla struttura tipica dell'impresa.

A seconda degli obiettivi perseguiti questo tipo di investimenti può essere così classificato:

1) *Investimenti strategici*. Sono di tipo innovativo e mirano allo sviluppo futuro dell'impresa, possono riguardare processi di diversificazione o introduzione di nuovi prodotti.

2) *Investimenti di espansione*. Incrementano l'esistente capacità produttiva aggiungendo altra tecnologia.

3) *Investimenti di razionalizzazione delle risorse*. Hanno l'obiettivo di migliorare in termini di efficienza la produzione rinnovando la tecnologia esistente.

4) *Investimenti di sostituzione.* Evitano il degrado tecnologico dell'azienda contenendo il livello acquisito di efficienza della produzione con la sostituzione dei beni strumentali ormai logori.

La valutazione del progetto di investimento, si è detto, avviene sia in base a valutazioni tecniche, di competenza della funzione che impiegherà l'investimento, sia in funzione di apprezzamenti economici finanziari espressi dalla funzione finanza sulla base di criteri di valutazione.

I criteri più conosciuti di valutazione degli investimenti possono essere così sintetizzati:

1) *Metodo del tempo di recupero* (o pay-back period): ogni singolo progetto viene valutato in base al periodo di tempo entro il quale il capitale investito viene monetariamente reintegrato (cioè ritorna in forma liquida) per effetto dei flussi monetari generati dalla gestione dell'investimento medesimo.

I flussi annuali di recupero, in questo metodo, sono dati da una particolare configurazione di utile lordo: quella che definisce l'autofinanziamento d'esercizio in senso ampio, calcolato come somma dell'utile netto e, degli ammortamenti effettuati. È un semplice criterio di scelta aritmetico. Per esempio:

— Investimento = L. 100;

— Flussi annuali di recupero:

I anno = 200 II anno = 390 III anno = 410 IV anno = 380;

— Flussi di recupero progressivi per individuare l'anno in cui avviene il recupero degli investimenti:

I anno = 200 II anno (200 + 390) = 590 III anno (590 + 410) = 1.000 recupero da cui il recupero avviene già durante il terzo anno.

2) *Metodo del tasso annuale medio* o del ROI (t.a.m.): i progetti sono valutati in base al rendimento percentuale medio del capitale investito, ottenuto dividendo i redditi annui per l'entità dell'investimento iniziale, oppure per l'investimento medio ($\frac{\text{investimento iniziale}}{2}$).

In questo metodo i redditi annui utilizzati nel calcolo sono tipicamente delle particolari configurazioni di « reddito operativo », cioè del reddito originato dalla gestione caratteristica, prescindendo dagli oneri finanziari.

Il metodo di scelta è sempre aritmetico.
Utilizzando i valori del punto precedente si avrebbe:

$$\text{Reddito medio} = \frac{200 + 390 + 410 + 380}{4} = 345$$

$$\text{Tasso annuale di rendimento medio dell'investimento} = \frac{345}{1.000} = 34,5\%$$

3) *Metodo dell'eccesso di valore attualizzato (e.v.a.):* è un metodo che si basa su criteri finanziari con il quale i vari progetti vengono valutati in base al valore attuale dei redditi annui dell'investimento, calcolati in relazione ad un dato tasso di attualizzazione. I flussi derivanti dall'investimento scelto sono pertanto attualizzati.

I flussi di recupero da attualizzare sono di norma calcolati in base all'autofinanziamento lordo o cash flow dei vari esercizi (utile + ammortamenti), maggiorato degli oneri finanziari.

Il tasso di attualizzazione in base al quale effettuare il calcolo è rapportato di norma al « costo del capitale », cioè al valore medio dell'onerosità dei mezzi finanziari necessari a fronteggiare il fabbisogno finanziario generato dall'investimento.

Il progetto è accettabile, da questo punto di vista, quando il valore attuale dei flussi (redditi) annui supera l'importo dell'investimento iniziale.

4) *Metodo del tasso interno di rendimento (t.i.r.):* I progetti di investimento sono valutati sulla base del tasso di attualizzazione (fissato oggettivamente) che rende uguale il valore attuale dei redditi annui all'importo dell'investimento iniziale.

Il fattore di attualizzazione è fornito dalle Tavole finanziarie.

6.5.1. *Analisi delle fasi operative del budget degli investimenti.*

Dal punto di vista operativo il budget degli investimenti può essere articolato nelle seguenti attività:

- 1) Esame Piano Pluriennale degli Investimenti;
- 2) Budget annuale investimenti;

- 3) procedure di autorizzazione all'investimento;
- 4) procedure di consuntivazione e controllo.

Il « PIANO DEGLI INVESTIMENTI » contiene gli investimenti e disinvestimenti del periodo, con l'indicazione dei fabbisogni finanziari per singolo esercizio e la relativa copertura finanziaria.

Il budget degli investimenti deriva dal piano pluriennale degli investimenti, del quale ne rappresenta l'applicazione operativa ed il controllo in riferimento al primo esercizio, formulato dopo avere scelto gli investimenti da effettuare in base ai criteri citati.

In pratica questo tipo di budget è una raccolta di investimenti che indicano macchinari impiegati e relativi costi, dando formale attuazione alla serie di investimenti che cadono nel periodo a budget.

Infatti ogni area funzionale ha già individuato gli investimenti indispensabili per il conseguimento dei suoi obiettivi. Le proposte di investimento sono valutate già in questa sede in chiave economico-finanziaria, e solo successivamente sottoposte all'approvazione del vertice.

Solamente nelle piccole e medie aziende è seguita una diversa procedura infatti, soprattutto per gli investimenti di valore ridotto, l'approvazione dell'investimento avviene a consuntivo mediante un modulo di « Richiesta spesa per Investimenti ».

In conclusione il budget degli investimenti è un documento amministrativo che contiene l'indicazione dei macchinari, impianti, attrezzature, mobili, macchine ufficio ecc. che dovranno essere acquistati nel successivo esercizio (od eventualmente prodotti internamente) in base alle precedenti richieste ricevute dalle varie aree funzionali, con inoltre l'indicazione delle date di acquisizione dei cespiti affinché siano trasmesse agli uffici acquisti.

La tempificazione degli investimenti è forse uno dei problemi maggiori, perché in molte aziende non si tiene conto dei tempi tecnici necessari per rendere i cespiti disponibili ed operativi alle date prestabilite. Occorre pertanto che la formulazione delle date di acquisizione, corrispondenti in genere al momento di emissione della proposta di investimento da parte dell'area interessata, tenga conto dei tempi di consegna e di collaudo, precedenti al momento di messa in funzione del cespite.

Solo rigide procedure di autorizzazione alla spesa, successive alle valutazioni di convenienza economico-finanziaria degli investimenti, possono garantire l'efficacia del budget degli investimenti.

Anche le richieste di « spending » (o di spesa) per investimenti fuori budget devono essere formalizzate tramite apposita procedura. Il successivo controllo sugli investimenti sarà effettuato esaminando i risultati raggiunti sia sotto il profilo tecnico (riduzione costi produzione, miglioramento efficienza dei macchinari, riduzione dei fermi macchina, ecc.) che sotto il profilo economico finanziario (entità dei flussi finanziari di cassa prodotti dall'investimento).

Il budget degli investimenti si collega con il budget finanziario, per il fabbisogno finanziario, e con il budget economico dove gli investimenti contribuiscono al risultato preventivato tramite le quote di costo di competenza, cioè gli ammortamenti.

La Tavola XIX successiva riporta un modulo di autorizzazione alla spesa, valido anche per investimenti di basso valore, utilizzabile da imprese di qualunque dimensione.

Più avanti si fornisce invece la modulistica completa, con istruzioni, relativamente alla proposta di progetti di investimento in un'impresa manifatturiera utile per formulare il budget (da Tavola XX a Tavola XXII).

La Tavola XXIII espone da ultimo un esempio di budget annuale degli investimenti.

TAVOLA XIX
MODULO AUTORIZZAZIONE SPESA

Data, li,

N°

1	Area:		Descrizione dettagliata del bene o del servizio da acquistare
	Centro Emittente: Centro Utente: Commessa:		
2	Importo		Disponibilità di budget
	Classe di Costo		
3	N°	Fornitore	Termini di pagamento
	Descrizione		
4	Centro Emittente	Amministrazione di Centro	Termini di consegna
		Direzione Centri Operativi
5	NOTE: Allegati n. preventivi		Coordinamento Acquisti
	ALTRE NOTE:		Direzione Amministrativa
			Il Presidente e A.D.
		
			Ordine generato dalla presente autorizzazione
			N.

TAVOLA XX
 SCHEDA PROGETTO DI INVESTIMENTO

AZIENDA: 1		SCHEDA PROGETTO DI INVESTIMENTO	
DATA 2	UNITÀ OPERATIVA 3	N. INIZIATIVA 4	
DENOMINAZIONE PROGETTO: 5			
DESCRIZIONE DEL PROGETTO: 9			
MODULI SUPPLEMENTARI ALLEGATI II <input type="checkbox"/> III <input type="checkbox"/> IV <input type="checkbox"/> V <input type="checkbox"/> VI <input type="checkbox"/>			
CAUSE RICHIESTA: 10 REDDITIVITÀ <input type="checkbox"/> NECESSITÀ ECONOMICHE TECNICHE <input type="checkbox"/>			
6 <input type="checkbox"/> PREVISTA A BUDGET <input type="checkbox"/> NON PREVISTA A BUDGET			
ENTE PROPONENTE 7		ENTE ESECUTORE 8	
11 DATA DI REALIZZAZIONE: Inizio Fine			
12 Durata	Utilizzazione 13	Tasso redditività 14	Pay Back 15 attualizzato non actual.
Importi iniziativa		20 Finanziamenti	
a INVESTIMENTI		CAP. PROPRIO	
b SPESE CONNESSE		PRESTITI	
c CAPITALE CIRCOLANTE		LEASING	
TOTALE 16		NOTE	
17 RISULTATO SU CESSIONI			
18 IMPEGNI FUTURI			
12 TOTALE			
RICHIESTA EFFETTUATA DA:			

TAVOLA XXI
MODULO APPROVAZIONI

AZIENDA	SCHEDA PROGETTO
DENOMINAZIONE INIZIATIVA	N. INIZIATIVA
FORMALIZZAZIONE ED AVALLO DEI CONTENUTI	
INIZIATIVE DI PRODOTTO	INIZIATIVE DI EFFICIENZA E STRUTTURA
ENTE PROPONENTE	ENTE PROPONENTE
Dir. MARKETING e COMMERCIALE	ENTE ESECUTORE
Dir. TECNICA	Direzione Generale
Dir. PRODUZIONE	
Dir. ASSICURAZIONE QUALITÀ	
CONTROLLO FINALE	
Serv. Acquisti	CONTROLLER
APPROVAZIONE	
Data	

TAVOLA XXII
 SCHEDA PROGETTO INVESTIMENTO - DETTAGLIO SPESE

AZIENDA		SCHEDA PROGETTO INVESTIMENTO-DETTAGLIO SPESE		Data		
				Pagina di		
1. ATTRIBUZIONE						
DENOMINAZIONE INIZIATIVA			N. INIZIATIVA			
N. progress 2	Categoria contabile 3	C. di C. utilizzo 4	Descrizione 5	Unità misura 6	Q.tà 7	IMPORTO 8
						Di cui interno

SCHEDA PROGETTO DI INVESTIMENTO (da Tavola XX).

MODULO 1. Istruzioni per la compilazione.

Ognuna delle caselle deve essere completata e redatta seguendo le indicazioni di cui sotto:

- 1) Azienda: ragione sociale;
- 2) Data: data di emissione del modulo;
- 3) Unità operativa: indicazione dell'unità operativa che utilizza l'iniziativa (centro di costo);
- 4) N. iniziativa: è il numero progressivo che identifica univocamente l'iniziativa.

Questo numero andrà riportato su tutti i documenti relativi a quell'iniziativa e cioè: piani, preventivi, costi, richieste e ordini d'acquisto, ordini di lavoro interni, ecc.

5) Denominazione progetto: è il titolo sintetico e significativo dell'iniziativa. Anche questo titolo deve essere riportato su tutti i documenti legati all'iniziativa.

6) Previsione (o non) a budget: deve essere indicato se l'iniziativa che si propone è prevista oppure no nel budget annuale approvato dalla Direzione Generale.

7) Ente proponente: indicazione dell'Ente che propone l'iniziativa e che è responsabile dei contenuti degli studi e delle proposte dell'iniziativa stessa.

8) Ente esecutore: ente che esegue gli eventuali lavori se il progetto di investimento è realizzato internamente impiegando risorse interne.

9) Descrizione del progetto: la brevità della descrizione dipende dai documenti descrittivi dettagliati, allegati alla scheda (elencare in dettaglio tutti gli allegati).

10) Cause richiesta: indicare se la richiesta si origina da finalità relative a miglioramenti di redditività, o da necessità economico tecniche di sostituzione macchine.

11) Data di realizzazione: indicare le date previste di inizio e fine dei lavori.

12) Durata dell'iniziativa: deve essere indicata l'inferiore tra
— durata materiale dell'investimento;
— durata tecnologica con la quale si intende il periodo entro il quale l'utilizzo dell'investimento diventa obsoleto.

13) Utilizzazione: rappresenta la percentuale di capacità utilizzata nel primo anno a regime.

14) Tasso di redditività: indicare il tasso ricavato dall'analisi di redditività degli investimenti.

15) Pay-back: indicare il numero di anni necessari alla ricostituzione del capitale investito.

16) Totale Costo Iniziale: è la somma dei costi: capitalizzabili (a) non capitalizzabili (b) variazione capitale circolante (c).

17) Realizzo su disinvestimenti: rappresenta il realizzo derivante dalla cessione di un bene (o attività) esistente in seguito al nuovo investimento.

18) Impegni futuri: sono gli investimenti futuri sempre collegati al nuovo investimento.

19) Totale: è il totale dell'investimento ($16 = 17 \pm 18$).

20) Finanziamenti la direzione Finanziaria, di Concerto con il Servizio Amministrativo, deve indicare il sistema scelto per il finanziamento dell'operazione.

MODULO 2. *Approvazioni* (da Tav. XXI).

Istruzioni per la compilazione.

Le firme sono necessarie sulla base di quanto stabilito per l'approvazione che definisce l'autorizzazione a procedere alla realizzazione dell'iniziativa.

MODULO 3. *Progetto investimento-dettaglio spese* (da Tav. XXII).

Istruzioni per la compilazione:

1) Attribuzione: tutte le spese devono essere indicate per centro di costo.

Per facilitare l'individuazione della forma di finanziamento le spese devono essere allegate secondo il seguente ordine:

- investimenti (terreni, fabbricati, macchinari, ecc.): devono essere espressi in modo analitico (per singolo componente);
- spese connesse (costi di installazione, ecc.): devono essere espresse in modo analitico (identificare i singoli interventi).

2) Numero progressivo: indica il numero progressivo della voce di spesa.

3) Categoria contabile: devono essere indicate le categorie contabili di appartenenza.

- 4) C. di C. Utilizzo: codice del Centro di Costo dove verrà utilizzato l'investimento.
- 5) Descrizione delle spese: identificare la spesa ad un livello significativo di dettaglio.
- 6) Unità di misura: indicare l'unità di misura monetaria e non.
- 7) Quantità: indicare la quantità di cui è previsto il consumo.
- 8) Importo: indicare per ogni intervento o investimento (macchina, attrezzo, banco, ecc.) l'ammontare totale delle spese evidenziando quelle interne.

TAVOLA XXIII
ESEMPIO DI BUDGET ANNUALE DEGLI INVESTIMENTI

Classe 1961	Categoria anno budget	Prog. n.	Denominazione del progetto	Richiesta di investimento (lire)					Durata progetto (anni)
				Capitale	Spese relative	Stanziam. totale	Capitale circolante	Totale	
A	II	61-1	Stabilimento Torino	4.861.000	420.000	5.281.000	290.000	5.571.000	15
A	III	61-4	Impianti-Contratto Y	9.400.000	—	9.400.000	6.200.000	15.600.000	3
A	V	61-2	Alesatore	50.000	2.000	52.000	—	52.000	5
A	IX	61-3	Totale	14.311.000	422.000	14.733.000	6.490.000	21.223.000	—
B			Lubrificazione e verniciatura ...	102.600	7.000	109.600	—	109.600	7
A & B			Budget totale	14.413.600	429.000	11.842.000	6.490.000	21.332.600	—
Spese previste									
				Rendim. dell'investim. %	Costo capitale annuo	Anno in corso		Anno successivo	
						I metà	II metà		
A	II	61-1	Stabilimento Torino	12,6	—	2.100.000	1.315.000	511.000	1.645.000
A	III	61-4	Impianti-Contratto Y	22,4	—	1.000.000	14.100.000	500.000	—
A	V	61-2	Alesatore	9,8	—	52.000	—	—	—
A	IX	61-3	Totale	21,1 (*)	—	3.152.000	15.415.000	1.011.000	1.645.000
B			Lubrificazione e verniciatura ...	—	28.673	62.600	47.000	—	—
A & B			Budget totale	21,0 (*)	28.673	3.214.600	15.462.000	1.011.000	1.645.000

(*) Tasso composto.

CAPITOLO VII

LE PROCEDURE DI CONSOLIDAMENTO DEI BUDGET SETTORIALI ED IL BUDGET FINANZIARIO

7.1. ASPETTI GENERALI.

Il processo di formulazione del budget dell'impresa, non si esaurisce con la costruzione dei singoli budget settoriali.

Questi da soli infatti non consentono di accertare la fattibilità economica e finanziaria dei programmi.

Solo con il consolidamento (o aggregazione) dei singoli budget settoriali nel budget economico, finanziario e patrimoniale è possibile verificare se gli obiettivi ed i programmi dei singoli centri di responsabilità sono compatibili con il disegno economico finanziario preventivato e con le risorse finanziarie disponibili.

Aggregare i vari budget settoriali in un « unicum » previsionale corrisponde alla redazione di un Bilancio preventivo dell'azienda, che è sintetizzato nei seguenti documenti amministrativi:

1) BUDGET ECONOMICO equivalente ad un Conto Economico Preventivo, nel quale si espone il reddito netto atteso derivante dal computo dei costi e ricavi programmati formulando i vari budget settoriali;

2) BUDGET FINANZIARIO contenente le coperture finanziarie (o impieghi di capitale) necessarie per l'acquisizione delle risorse produttive con l'eventuale avanzo o disavanzo finanziario;

3) BUDGET PATRIMONIALE corrispondente ad uno Stato Patrimoniale Preventivo; esso rappresenta in proiezione la situazione patrimoniale attesa alla fine del periodo di budget, quale conseguenza diretta dei programmi economici e finanziari fissati ai punti 1 e 2.

Prima di procedere alla stesura e approvazione definitiva del budget globale è opportuno sottoporre i dati numerici a delle elaborazioni, consistenti nel calcolo degli indicatori di redditività e di

equilibrio finanziario tramite le tecniche di Analisi di Bilancio, onde verificare i riflessi delle scelte programmate sul profilo economico e finanziario dell'impresa.

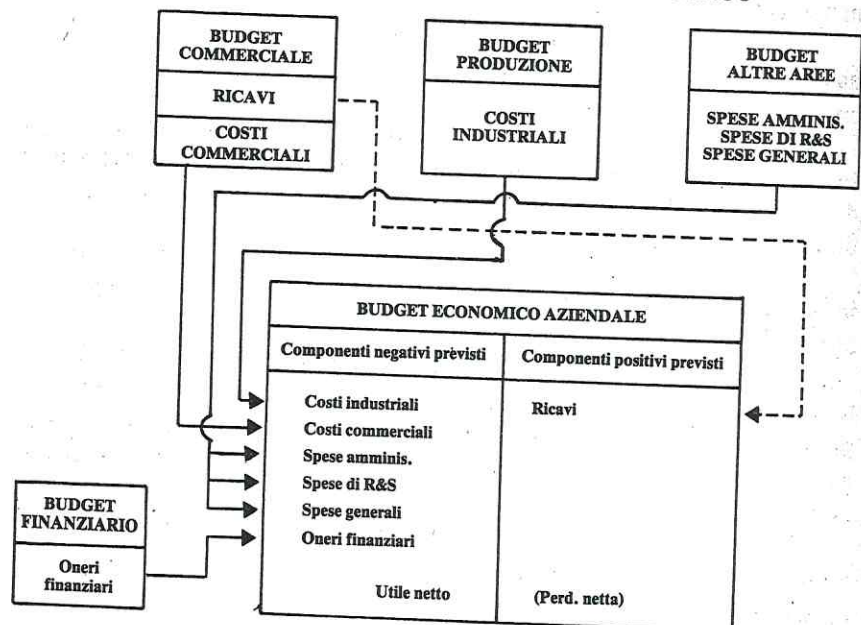
È opportuno segnalare che, nella realtà l'iter di costruzione del budget globale è supportato da numerose riunioni dei responsabili nelle quali, dopo un primo consolidamento dei budget settoriali, si provvede a costruire un budget economico provvisorio ed un budget patrimoniale provvisorio, i quali diventeranno definitivi solo dopo le verifiche economico-finanziarie citate.

7.2. IL BUDGET ECONOMICO.

Il budget economico deriva dal consolidamento dei Costi e Ricavi programmati in sede di formulazione dei singoli budget.

L'iter di formazione del budget economico, come risultante dell'aggregazione dei programmi delle varie aree funzionali, si può raffigurare come nella Tavola I successiva.

TAVOLA I
ITER DI COSTRUZIONE DEL BUDGET ECONOMICO



Come si può notare anche solo dal riscontro visivo della Tavola I in questione il budget economico prende la forma di un normalissimo conto economico preventivo.

È chiaro che la sua struttura e la sua composizione varieranno in funzione delle esigenze di informazione e controllo.

Infatti è possibile individuare numerose strutture proponibili e valide dal punto di vista della corrispondenza con i principi universalmente riconosciuti di Contabilità Aziendale e per la Direzione.

È possibile segnalare la struttura del budget economico in « forma scalare », Tavola II, nella quale si persegue l'intento di porre in evidenza numerosi risultati economici della gestione complessiva.

Anche la forma a scalare può avere diverse « personalizzazioni » che comunque non vanno ad intaccare lo schema base (1).

(1) Per un esempio di piano dei conti dotato di costi e ricavi già riclassificati in forma scalare vedasi: ARLORIO-BONELLI-BOCCHINO, *Analisi di Bilancio*, Giuffrè Editore, 1987, cap. VI, pag. 109.

TAVOLA II
IL BUDGET ECONOMICO IN FORMA SCALARE

Budget economico		Anno:	
Provvisorio <input type="checkbox"/> Definitivo <input type="checkbox"/> Numero rielaborazioni:			
Gestione tipica (A)	<i>Ricavi lordi:</i>		X
	— resi e storni		(X)
	— sconti e abbuoni		(X)
	= <i>Ricavi netti</i>		X
	— Costo del venduto:		
	Rimanenze iniziali	X	
	Acquisti	X	
	Retribuzione e oneri relativi	X	
	Lavorazioni esterne	X	
	Spese generali industriali	X	
	Ammortamenti industriali	X	
	Meno rimanenze finali	(X)	(X)
	= <i>Reddito lordo industriale:</i>		XX
	— Spese di ricerca e sviluppo		
	Retribuzioni e oneri relativi	X	
	Ammortamenti	X	
	Altre spese	X	(X)
	— Spese di vendita e distribuzione		
	Retribuzioni e oneri relativi	X	
	Ammortamenti	X	
Altre spese	X	(X)	
— Spese generali e amministrative			
Retribuzioni e oneri relativi	X		
Ammortamenti	X		
Altre spese	X	(X)	
= <i>Reddito operativo (o della gestione tipica):</i>		XX	
Riporto risultato L.			XX

Segue: TAVOLA II

Gestione finanziaria (B)	= <i>Proventi e (oneri) finanziari:</i>		
	Proventi finanziari	X	
	Oneri finanziari	(X)	
Riporto risultato L.			X
Gestione atipica (C)	= <i>Proventi e (oneri):</i>		
	Proventi patrimoniali	X	
	Oneri patrimoniali	(X)	
Riporto risultato L.			X
Gestione corrente D D = (A + B + C)	= <i>Reddito della gestione corrente prima delle imposte</i>		XX
Riporto risultato L.			
Gestione straordinaria E	+ <i>Proventi e (oneri) straordinari:</i>		
	Proventi straordinari*	X	
	Oneri straordinari	(X)	
Riporto risultato L.			X
	= <i>Reddito prima delle imposte:</i>		XX
	Imposte sul reddito		(X)
	<i>Risultato netto</i>		XXX
Utile (perdita) prevista L.			
Firma..... Controller..... Visto il:.....			

La forma di rappresentazione del budget economico così come esposto nella Tavola II ha la prerogativa di esporre le grandezze essenziali per la verifica delle fattibilità economica, quali appunto il Reddito Operativo e il Reddito Netto, poste contabili impiegate nell'analisi reddituale per indici (2).

Un'altra composizione di Conto Economico ancora più dettagliata ed analitica è caratterizzata dalla suddivisione dello stesso contemporaneamente per famiglie di prodotti o linee di prodotti, per distinzione tra costi fissi e variabili, ed inoltre secondo le modalità della loro ripartizione tra i prodotti o linee o famiglie.

La Tavola III che segue ne sintetizza la struttura.

TAVOLA III
CONTO ECONOMICO SCALARE (3)

Budget Anno:				
Voci				
Descrizione prodotti	X	Y	Z	Totale
Fatturato netto	•	•	•	•
— Costi variabili del venduto (2)	•	•	•	•
Margine lordo di contribuzione (3)	•	•	•	•
— Costi fissi diretti di prodotto	•	•	•	•
Margine semilordo di contribuzione	•	•	•	•
— Costi fissi indiretti	•	•	•	•
Reddito operativo gestione tipica				•
+ Oneri e proventi finanziari				•
± Oneri e proventi atipici				•
± Oneri, proventi straordinari				•
Reddito prima delle imposte				•
— Imposte sul reddito				•
REDDITO NETTO AZIENDALE				•

Un'altra modalità di formulare i Conti Economici, di modo che siano finalizzati al budget e controllo di gestione, è esposta nella Tavola IV.

(2) Il calcolo degli indici riguarda il ROI e il ROE.

(3) Per questo tipo di struttura di Conto Economico vedasi V. CODA, *I Costi di Produzione*, Giuffrè 1968.

Tra tutte le rappresentazioni del Conto Economico esposte, quelle della Tavola III oltre a dare una visione globale della gestione, consente di valutare la redditività delle singole linee di prodotti (o singoli prodotti) attraverso il margine lordo (e semilordo) di Contribuzione (4).

Questo approccio presuppone la suddivisione dei costi secondo la loro variabilità e secondo, il criterio di imputazione, per cui in alcune circostanze potrebbe apparire di difficile elaborazione.

In realtà l'analisi dei costi secondo tali criteri dovrebbe già comunque formare parte integrante dell'iter di formulazione del budget economico, pertanto la stesura formalizzata nel modo esposto non dovrebbe essere altro che la corretta conclusione delle analisi già effettuate.

Le ultime considerazioni riguardano le eventuali difficoltà che possono insorgere nel processo di consolidamento dei budget settoriali e riguardano:

- la corretta imputazione degli oneri finanziari;
- le modalità per evitare la duplicazione di costi o ricavi.

Gli oneri finanziari non sono stati considerati nella formulazione dei budget settoriali perché il loro dimensionamento dipende dall'entità del capitale di credito di cui l'azienda avrà bisogno nel prossimo esercizio, nonché dalla durata dell'indebitamento e dal tasso di interesse richiesto dai finanziatori.

Quindi prima di indicare il valore degli oneri finanziari nel budget economico, sarà necessario predisporre il budget finanziario, trattato più avanti, concernente tutti gli oneri e proventi finanziari di varia origine anche quelli atipici e straordinari.

Per ovviare invece al secondo problema della duplicazione di costi e ricavi, non si deve procedere alla semplice sommatoria di costi e ricavi, perché molti costi di centri ausiliari, per esempio, possono già essere stati ribaltati sui centri utenti, oppure le prestazioni tra reparti, divisioni ecc., possono essere già state valorizzare (ricavo per chi cede, costo per chi acquista).

È consigliabile quindi per evitare le duplicazioni non tenere in conto i suddetti valori.

L'esempio che segue può chiarire meglio.

(4) L'utilità del Margine Lordo di Contribuzione e Margine Semilordo di Contribuzione è già stata significata nel precedente paragrafo 6.2.1 relativamente al budget commerciale.

Per esempio:

Budget Centro Manutenzione (milioni):

Mano d'opera	150
Materiali di consumo	20
Energia elettrica	30
Costi da ribaltare sui due centri produttivi di TORNITURA E STAMPAGGIO (50% caduno).....	200
Stipendi	80
Ammortamenti	20
Spese varie	10
Costi da non ribaltare	110
Totale costi del centro Manutenzione	310

Nella formulazione del budget aziendale aggregando i dati, non si devono conteggiare i costi del Centro Manutenzione già imputati ai reparti Produttivi, infatti:

Budget centro Produttivo Tornitura		Budget centro Produttivo Stampaggio	
Mano d'opera	400	Mano d'opera	800
Materie dirette	100	Materie dirette	200
Materiali di consumo	20	Materiali di consumo	50
Energia elettrica	30	Energia elettrica	40
Stipendi	70	Stipendi	90
Ammortamenti	20	Ammortamenti	30
Spese varie	10	Spese varie	20
Costi propri del reparto	650	Costi propri del reparto	1.230
Costi ribaltati dal centro manutenzione	100	Costi ribaltati dal centro manutenzione	100
Totale costi imputati al centro ..	750	Totale costi imputati al centro ..	1.330

Budget economico consolidato (solo per i costi)

Costi Centro TORNITURA	750
Costi Centro STAMPAGGIO	1.330
Costi ribaltati da Centro MANUTENZIONE	110
	<u>2.190 C.V.d.</u>

7.3. IL BUDGET FINANZIARIO.

Gli aspetti finanziari dei programmi d'esercizio (cioè l'esame della loro fattibilità finanziaria) vengono formalizzati con il budget finanziario (5).

I suoi obiettivi riguardano l'ausilio al coordinamento finanziario delle specifiche attività delle aree funzionali d'impresa, valutando le congruità dei programmi d'esercizio con le risorse finanziarie disponibili.

Il contributo del budget finanziario non è solo di carattere quantitativo, cioè verifica dell'entità del ricorso a mezzi finanziari propri (autofinanziamento) o esterni quali ad esempio il capitale azionario e l'indebitamento.

Infatti con questo strumento tecnico contabile si esaminano anche la qualità dei mezzi finanziari individuati (ricerca della tipologia di finanziamento più adatta ad un determinato fabbisogno), il loro costo (congruità degli oneri finalizzati con equilibrio economico) ed il tempo per renderli disponibili (evitare problemi di liquidità che compromettano l'esecuzione dei programmi).

I fattori quantità, qualità, costo e tempo con determinate caratteristiche rappresentano le condizioni necessarie per la fattibilità finanziaria dei programmi.

Infatti qualora i fondi reperiti non rispettino queste condizioni sarà necessario revisionare i programmi formulati di modo che gli obiettivi diventino compatibili con le possibilità finanziarie dell'impresa.

Il processo di formazione del budget finanziario si sviluppa nel modo seguente:

- 1) redazione di un budget delle fonti e degli impieghi il quale accerta la fattibilità finanziaria globale dei programmi;
- 2) redazione di un budget di cassa (o tesoreria) il quale accerta la fattibilità finanziaria dei programmi determinando l'entità dei mezzi liquidi (fabbisogni o eccedenza) presenti nei periodi infrannuali (di solito mensilmente);
- 3) individuazione delle alternative più valide per coprire gli eventuali fabbisogni in sintonia con gli obiettivi economico-finanziari generali e con i vincoli del mercato finanziario;

(5) Il budget finanziario è relativo al primo esercizio del piano finanziario ad estensione pluriennale, con il quale si sono anticipate le dinamiche degli afflussi e dei deflussi delle risorse finanziarie.

4) individuazione della destinazione delle eccedenze in sintonia con gli obiettivi economico-finanziari generali.

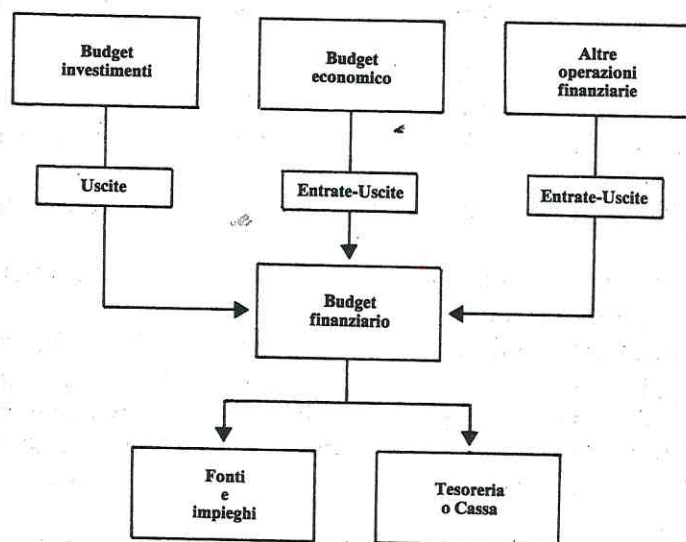
La trattazione dei due sub-budget cioè budget delle fonti e degli impieghi, e budget di cassa, nei due successivi paragrafi permetterà di chiarire l'importanza di questi due diversi momenti (6) del budget finanziario, nel contesto di quest'ultimo anello del Processo di budget (7).

Nelle imprese di medio grande dimensione il budget finanziario è formato oltre che dei budget fonti e impieghi e budget di tesoreria o di cassa, anche da altri sub-budget tra cui:

il budget degli investimenti in circolate, il budget dei movimenti in valuta, il budget degli oneri finanziari, la Tabella degli Indici, la Tabella degli Indicatori nazionali ed esteri.

Nella Tavola V che segue si espone il quadro di sintesi del budget finanziario.

TAVOLA V
IL BUDGET FINANZIARIO



(6) Tutti i managers dell'impresa hanno una responsabilità finanziaria vera e propria, infatti tutte le scelte di loro competenza hanno sempre un risvolto finanziario che deve rispettare l'andamento finanziario programmato.

(7) Per comprendere meglio i flussi in entrata ed uscita si rinvia alle Tavole di budget commerciali, di produzione degli investimenti e delle altre aree.

7.3.1. *Il budget delle fonti e degli impieghi.*

Il budget delle fonti e degli impieghi è semplicemente un « Rendiconto Finanziario Preventivo », esplicitazione di un programma che riflette la politica finanziaria dell'impresa (esplicitata nel piano finanziario) in seguito agli effetti monetari e finanziari dei programmi operativi.

In maniera prospettica questo tipo di budget considera:

- 1) tutti i tipi di impieghi (investimenti) che l'impresa si è prefissata di realizzare nel periodo a budget;
- 2) tutti i tipi di risorse finanziarie (o fonti) che saranno disponibili nel periodo a budget.

Gli impieghi (o investimenti), sintetizzati nella Tavola VI, intesi in un ampio senso finanziario, possono essere:

- a) impieghi (cioè incrementi) in capitale fisso;
- b) impieghi (cioè incrementi) in capitale circolante;
- c) rimborso di debiti in essere (sia a breve che a medio-lungo termine);
- d) rimborso di capitale proprio.

Le risorse finanziarie (o fonti) sono invece:

- a) autofinanziamento (o fonti generate dalla gestione reddituale);
- b) finanziamenti con capitale proprio (in aumento del capitale sociale);
- c) finanziamento con capitale di credito (incremento dei debiti a breve e a medio lungo termine);
- d) disinvestimenti di capitale fisso o di capitale circolante.

Tra gli impieghi e le fonti ora esposte suscitano particolari attenzioni gli impieghi in capitale circolante e l'autofinanziamento.

Gli impieghi in circolante, soprattutto per quanto concerne gli impieghi in crediti verso clienti, hanno dei risvolti notevoli sulla politica finanziaria dell'impresa.

È un problema ricorrente il consistente ammontare dei crediti verso clienti, causa soprattutto dei lunghi termini di pagamento imposti, più che concessi, dalla clientela, situazione che raggiunge dei livelli notevoli nelle industrie manifatturiere di piccole medie dimensioni che lavorano per conto di grandi imprese anche multinazionali.

In queste imprese la possibilità di sopportare lunghi termini di pagamento rappresenta sicuramente una variabile competitiva. L'andamento dell'entità dei crediti verso clienti è comunque anche in stretta correlazione con l'ammontare delle vendite.

Per quanto concerne invece l'autofinanziamento esso è variamente definito e diverse sono le modalità della sua determinazione, anche se la forma ricorrente di calcolo è la seguente:

$$\text{AUTOFINANZIAMENTO} = \text{UTILE (PERDITA)} - \text{COSTI NON MONETARI}$$

Dal punto di vista procedurale il budget fonti e impieghi si può formalizzare mediante quattro fasi:

- 1) determinazione del fabbisogno netto (o degli impieghi) ancora da coprire;
- 2) individuazione delle possibili modalità di copertura (fonti) degli impieghi « scoperti »;
- 3) accertamento della reperibilità delle fonti finanziarie prescelte;
- 4) redazione di un prospetto delle fonti e degli impieghi, nella sostanza un « Rendiconto dei flussi preventivi finanziari globali ». A tale proposito si espone, a titolo esemplificativo, la Tavola VII con Rendiconto Fonti Impieghi, utilizzabile anche per il controllo poiché possiede una colonna per il consuntivo, e la Tavola VIII con uno schema di budget fonti impieghi.

TAVOLA VI
SINTESI BUDGET FONTI E IMPIEGHI

Impieghi	Fonti
— aumenti di attività (correnti ed immobilizzate)	— gestione reddituale
— riduzioni di passività (correnti a medio lungo termine)	— apporti dei soci
— diminuzione di capitale netto	— aumenti di passività (correnti e a medio lungo termine)
	— riduzioni di attività (correnti e immobilizzate)

TAVOLA VII
 RENDICONTO IMPIEGHI E FONTI DI FINANZIAMENTO

Impieghi	Previsioni						
	Consum- tivo al ...	Budget annuale	Consum- tivo an- no prec.	I trimestre	II trimestre	III trimestre	IV trimestre
1) INCREMENTI ATTI- VITÀ							
1.1. Immobilizzazioni							
Immobili							
Imp. macchin....							
1.2. Capitale circol. ...							
Magazzino							
Clienti							
Banca att.							
Cassa							
2) RIDUZ. DI PASSIVITÀ							
2.1. Pass. correnti ...							
Banche c/c pass. .							
Debiti div.							
Ratei pass.							
2.2. Pass. consolidate							
Mutui passivi							
Pag. ind. anz. ...							
3) RIDUZ. CAP. NETTO							
Pag. dividendi							
TOTALE IMPIEGHI							

Segue: TAVOLA VII

Fonti				Previsioni			
	Consun- tivo al ...	Budget annuale	Consun- tivo an- no prec.	I trimestre	II trimestre	III trimestre	IV trimestre
1) GESTIONE REDDI- TUALE							
Utile d'esercizio ...							
Ammortamento ...							
Quota f.do rischi su crediti							
2) APPORTI DI SOCI							
3) AUMENTI PASSIVITÀ							
3.1. Pass. correnti ...							
Fornitori							
F.do imposte							
3.2. Pass. consolidate							
Mutui pass.							
F.do TFR							
4) RIDUZ. DI ATTIVITÀ							
4.1. Immobilizzazioni							
Immobili							
Imp. macch.							
Partecipazioni ...							
4.2. Cap. circol.							
Crediti div.							
Risc. attivi							
TOTALE FONTI							

TAVOLA VIII
SCHEMA BUDGET FONTI-IMPIEGHI

Budget anno:	Azienda:
A) Fonti di finanziamento	
Fonti generate dalla gestione reddituale:	
— Utile netto	
— Ammortamenti	
— Accantonamento al f.do ind.tà anzianità	
— Accantonamenti ad altri fondi passivi esclusi dal capitale circolante (fondi svalutazione capitale immobilizzato e fondi spese future con scadenza superiore all'anno)	
Apporto di soci:	
Aumenti di debiti a medio e lungo termine:	
— Assunz. nuovi mutui	
— Emissione di titoli obbligazionari	
Riduzioni di attivo immobilizzato:	
— Riduzione degli immobilizzi tecnici (a)	
— Riduzione degli immobilizzi immateriali	
— Valore netto contabile degli immobilizzi finanziari venduti	
Totale A)	
B) Impieghi di fondi	
Aumenti di attivo immobilizzato:	
— Aumenti tecnici di immobilizzi tecnici	
— Aumenti immobilizzi immateriali	
— Aumenti immobilizzi finanziari	
Riduzione di debiti a medio e lungo termine:	
— Riduzione dei mutui	
— Riduzione di prestiti obbligazionari	
— Pag. ind.tà anzianità	
— Riduzione di fondi spese future	
Riduzione di capitale netto:	
— Pagamento dividendi	
— Rimborso azioni	
— Acquisto azioni soc.	
Totale B)	
Aumento (o riduzione) di capitale circolante netto (A-B)	
Totale C)	
Variazione di circolante programmata	

Nella formulazione di questo programma finanziario, sintetizzato nel Prospetto o budget delle fonti o impieghi, occorre verificare la compatibilità con gli obiettivi generali di budget di carattere finanziario, sottoponendo lo stesso ad una Analisi di Bilancio Preventiva che evidenzia gli obiettivi finanziari mediante indici, come per esempio l'indice di liquidità, l'indice di disponibilità, l'indice di indipendenza finanziaria, l'indice di copertura delle immobilizzazioni, gli indici di rotazione dei crediti verso clienti e dei debiti verso fornitori.

È in questa sede che si svolge un controllo finanziario preventivo.

A questo punto se con i programmi finanziari esaminati non è possibile conseguire gli obiettivi prestabiliti si dovranno studiare altre alternative.

Ultimo importante fattore da citare è la possibilità, in questa sede, unitamente alle considerazioni derivanti dal budget di cassa, di determinare l'ammontare degli oneri finanziari da inserire nel budget economico (perché questi sono in stretta dipendenza dall'entità e dalla durata dei finanziamenti con vincolo di credito) e l'entità del tasso di interesse corrisposto ai fornitori del capitale in questione.

7.3.2. *Il budget di cassa o di tesoreria.*

Il budget finanziario di cassa (o di tesoreria) integra il budget finanziario fonti e impieghi.

Con quest'ultimo si è verificata la fattibilità finanziaria dei programmi, mentre con il budget di tesoreria si forniscono le informazioni relative ai tempi ed all'entità delle entrate e delle uscite del periodo considerato.

L'enfasi è posta soprattutto sul fattore tempo che nell'ampio problema della gestione della liquidità riveste un ruolo fondamentale, si pensi ad esempio alle imprese stagionali, cioè le dolciarie, abbigliamento e simili che concentrano gli afflussi di liquidità in alcuni periodi dell'anno.

Il budget di cassa è pertanto uno strumento infrannuale di controllo per la previsione dei flussi monetari delle entrate e delle uscite, cioè di controllo della liquidità reale nei vari periodi dell'anno.

Il fatto che i flussi monetari previsti siano gli oggetti finali dell'osservazione del budget di cassa, è confermato anche dalla definizione di liquidità fornita da emeriti studiosi, per esempio G. Ferrero definisce la liquidità come « capacità dell'impresa a fronteggiare in ogni momento del suo operare qualsiasi fabbisogno di capitale non solo tempestivamente, ma anche economicamente » (8).

Il budget di cassa tra l'altro trova anche un immediato collegamento con i vari budget descritti, infatti i programmi di attività illustrati nelle pagine precedenti alimentano in buona parte il ciclo monetario della gestione, il quale comincia con le uscite legate ai programmi di acquisto dei fattori produttivi, per terminare con le entrate legate tipicamente ai programmi delle vendite.

Più in generale le entrate possono essere collegate a:

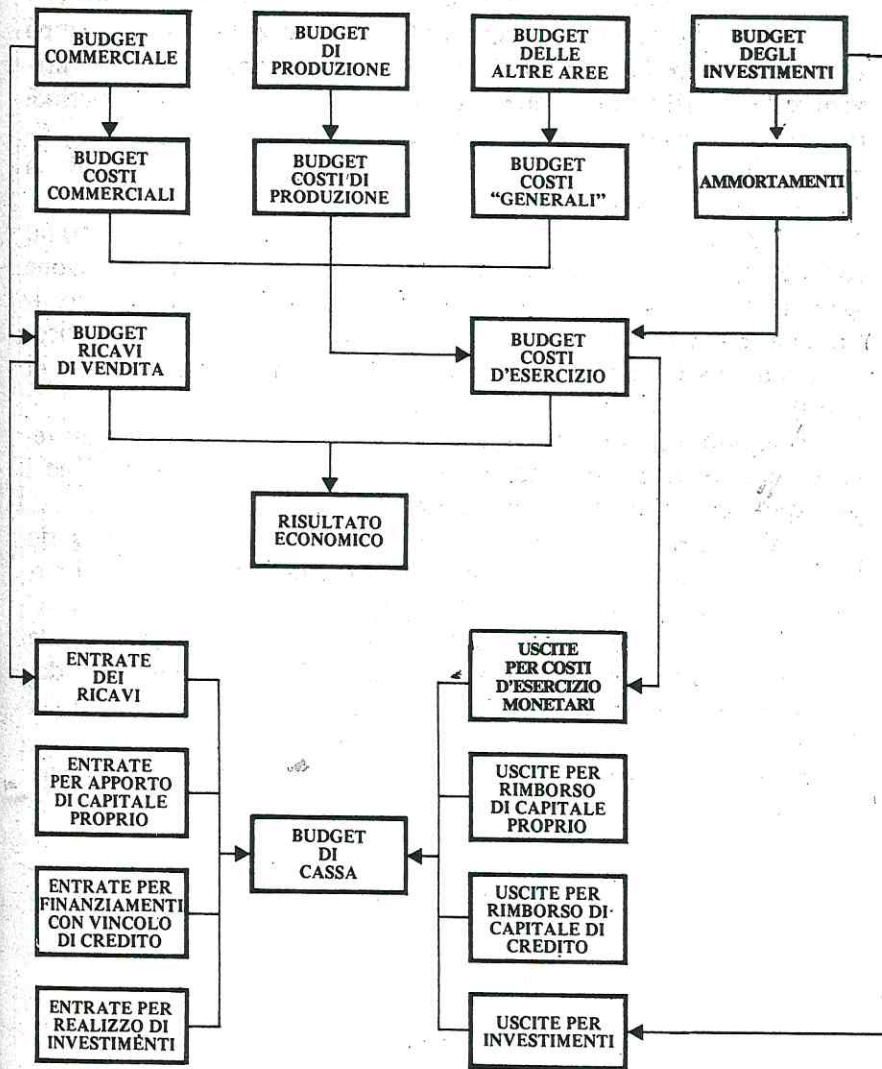
- ricavi d'esercizio tipici, atipici, straordinari e finanziari;
- realizzo di investimenti;
- finanziamenti esterni da crediti a breve e medio lungo termine;
- finanziamenti esterni di capitale proprio (o a pieno rischio).

Le uscite possono essere riferite a:

- costi d'esercizio;
- investimenti;
- rimborso di debiti a breve e medio lungo termine;
- rimborso di capitale proprio.

La rappresentazione grafica dell'iter di formazione del budget di cassa è presente nella Tavola IX.

TAVOLA IX
SCHEMA SEMPLIFICATO DEL BUDGET DI CASSA



Come è riscontrabile visivamente è proprio tramite il budget di cassa che si ha l'osservazione e l'analisi dei collegamenti tra la dinamica economica (cioè costi e ricavi) e la dinamica monetaria (cioè uscite e entrate) della gestione d'impresa.

Queste due dinamiche non sono praticamente mai coincidenti nella realtà (9).

Poiché il compito fondamentale del budget di cassa è l'accertamento in anticipo della disponibilità dei mezzi liquidi nel tempo per fronteggiare le uscite, dal punto di vista operativo si deve prevedere la distribuzione delle entrate e delle uscite nei vari periodi dell'anno, e per raggiungere un buon livello di efficacia è consigliabile individuare periodi molto brevi, per esempio mensili, o addirittura quindicinali.

Il budget di cassa solitamente è una matrice a doppia entrata, con l'asse, delle ascisse corrispondente al periodo di osservazione (generalmente i dodici mesi dell'anno) e l'asse delle ordinate corrispondente alle entrate (identificate con la denominazione dei ricavi) e alle uscite (identificate con la denominazione dei tipi di costo).

L'ammontare dei valori di cassa è distribuito sui vari mesi tenendo conto dello sfasamento temporale tra Costi e Ricavi ed i corrispondenti pagamenti ed incassi.

Quindi per la corretta compilazione del budget è necessario fare riferimento ai tempi di incasso dei crediti da clienti ed ai termini di pagamento dei debiti a fornitori.

Se i clienti pagano mediamente tra i 30 ed i 60 giorni data fattura fine mese, una vendita fatturata nel mese di Gennaio dovrà essere inserita tra i movimenti monetari in entrata previsti per il mese di marzo.

Nelle successive Tavola X e Tavola XI si riportano due esempi di budget di cassa suddivisi per dodici mesi.

(9) Neppure tra vendite ed incassi, e costi e pagamenti si riscontra una perfetta coincidenza.

Infatti le entrate connesse alle vendite non sempre si manifestano nel momento in cui si realizzano le vendite stesse, bisognerà tenere conto della distribuzione degli incassi durante l'anno prevedendola in base al tipo di clientela, alle condizioni contrattuali di pagamento, alle insolvenze previste. Altrettanto occorre dire per le uscite connesse ai costi sostenuti.

TAVOLA X
BUDGET DI CASSA

Voci	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	Totale
Saldo iniziale													
Entrate													
— Vendite													
— Affitti attivi													
— Interessi attivi													
— Dividendi su													
partec.													
— Realizzo investi-													
menti													
—													
Uscite													
— Acquisti													
— Mano d'opera													
— Stipendi													
— Imposte													
—													
Saldo mensile													
Saldo progressivo													

Dal punto di vista dell'approccio operativo si consiglia di redigere sempre un budget globale economico di sintesi per il periodo annuale suddiviso nei dodici mesi, al fine di segnalare la distribuzione mensile dei costi dei ricavi e dell'utile che si monetizzeranno.

I prospetti esposti sono utili perché, attraverso la segnalazione dei saldi mensili (e nella Tavola XI anche di saldi progressivi), segnalano la prevista disponibilità in determinati periodi dell'anno di risorse liquide, derivanti dalle attività programmate, oppure la prevista carenza di liquidità.

Tutto ciò è importante per le decisioni che, la direzione deve prendere relativamente alle modalità di impiego delle risorse liquide eccedenti, o al reperimento di mezzi liquidi necessari per fronteggiare lo sbilancio di cassa.

Un caso pratico potrà ulteriormente chiarire i concetti ora esposti.

Caso Assopack S.p.a.

La società Assopack S.p.a. che produce scatole per prodotti alimentari per il settore dolciario intende predisporre il budget di tesoreria per i primi quattro mesi del 1990.

A questo scopo essa dispone di un certo numero di informazioni relative sia ai costi che ai ricavi derivanti dal budget economico e che, per i fini in oggetto, sono trattati separatamente tenendo conto delle vendite già effettuate e dei costi già realizzati.

(000)	Vendite realizzate	Vendite previste
Ott. 1989	170.000	
Nov. 1989	320.000	
Dic. 1989	200.000	
Gen. 1990		220.000
Feb. 1990		180.000
Mar. 1990		660.000
Apr. 1990		300.000
Mag. 1990		200.000

Da una valutazione statistica relativa alle modalità di incasso dei crediti, si è rilevato che i clienti regolano le loro esposizioni nel modo seguente: 30% per contanti a pronti (con la deduzione

del 2% di sconto) nello stesso mese della vendita; 45% con assegno, entro la fine del mese successivo; 25% con accettazione immediata di una tratta a trenta giorni fine mese che potrà essere incassata alla scadenza, ma che potrebbe anche essere scontata (il costo dello sconto è trascurato nel presente esempio).

Il budget degli acquisti per il 1990 ed i dati degli acquisti realizzati nel 1989 sono compresi nella seguente Tabella:

(000)	Acquisti materie realizzati	Acquisti materie previsti
Ott. 1989	250.000	
Nov. 1989	160.000	
Dic. 1989	180.000	
Gen. 1990		300.000
Feb. 1990		280.000
Mar. 1990		280.000
Apr. 1990		250.000

I rapporti con i fornitori sono regolati nel modo seguente: il 20% è pagato alla consegna; il 50% alla fine del mese successivo a quello della consegna; il rimanente 30% al termine dei due mesi successivi alla consegna.

Le altre informazioni sono le seguenti:

- il saldo di tesoreria (cassa e banche) esistente al 31 dicembre 1989 è stato di L. 25.000.000;
- nel mese di febbraio sarà restituita una cauzione su acquisto da tecnologia effettuato con legge agevolata, come da notizia ricevuta tramite lettera, per L. 30.000.000;
- l'azienda corrisponde ogni mese L. 40.000.000 di retribuzioni al personale;
- nel mese di marzo 1990 si dovrà rimborsare un finanziamento di 10.000.000 di lire;
- un acconto di L. 3.500.000 per contributi INPS dovrà essere versato nel mese di febbraio 1990;
- le altre spese mensili, diverse dagli acquisti e dalle retribuzioni al personale per le quali il pagamento è a pronti, sono riasunte nella tabella seguente (si precisa che il leasing si prevede inizierà nel marzo 1990 e nel mese di marzo l'azienda non si avvarrà di lavorazioni da terzi).

(000)	
Lavorazioni esterne	10.000
Spese generali industriali	1.000
Leasing macchinari	3.000

Soluzione.

Nella procedura budgetaria il budget di tesoreria di breve termine è l'ultimo in ordine di tempo. Nel caso in questione questo budget dipende dal budget delle vendite, per gli incassi, e dai budget degli approvvigionamenti e da quello delle spese, per i pagamenti. Tuttavia, vi sono anche problemi concernenti per esempio, la determinazione delle dilazioni nel regolamento delle vendite, le possibilità di sconto degli effetti commerciali per gli incassi.

Un modo di procedere può essere quello di determinare in primo luogo un budget degli incassi, a seguire un budget dei pagamenti e da ultimo il budget di tesoreria.

Questa sequenza è la più logica per pervenire chiaramente alla soluzione del problema.

I - BUDGET INCASSI 1990					(000)
Tipologia incasso	Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	
Vendite per contanti con 2% di sconto..... (0,98 = sconto 2%)	64.680 (220.000 × 0,30 × 0,98)	52.920 (180.000 × 0,30 × 0,98)	194.040 (660.000 × 0,30 × 0,98)	88.200 (300.000 × 0,30 × 0,98)	
Vendite con pagamento assegno fine mese	90.000 (200.000 × 0,45) dicembre	99.000 (220.000 × 0,45) gennaio	81.000 (180.000 × 0,45) febbraio	297.000 (660.000 × 0,45) marzo	
Vendite con pagamento tratta (1) .	^A 80.000 (320.000 × 0,25) novembre	50.000 (200.000 × 0,25) dicembre	55.000 (220.000 × 0,25) gennaio	45.000 (180.000 × 0,25) febbraio	
Restituzione cauzione.....	—	30.000	—	—	
Totale.....	234.680	231.920	330.040	430.200	

(1) Le tratte sono fine mese quindi quelle relative alle vendite del mese di novembre, con scadenza fine dicembre sono probabilmente incassate ai primi di gennaio.

Tipologia uscita	II - BUDGET PAGAMENTI 1990				(000)
	Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	
Acquisti materie a pronti	60.000 (300.000 × 0,20)	56.000 (280.000 × 0,20)	56.000 (280.000 × 0,20)	50.000 (250.000 × 0,20)	
Acquisti materie a un mese	90.000 (180.000 × 0,50) dicembre	150.000 (300.000 × 0,50) gennaio	140.000 (280.000 × 0,50) febbraio	140.000 (280.000 × 0,50) marzo	
Acquisti materie a due mesi	48.000 (160.000 × 0,30) novembre	54.000 (180.000 × 0,30) dicembre	90.000 (300.000 × 0,30) gennaio	84.000 (280.000 × 0,30) marzo	
Retribuzioni	40.000	40.000	40.000	40.000	
Rimborso finanziamenti	—	—	10.000	—	
Contributi INPS	—	3.500	—	—	
Lavorazioni esterne	10.000	10.000	10.000	—	
Spese generali ind.	1.000	1.000	1.000	1.000	
Leasing macchinari	—	—	3.000	3.000	
Totale	249.000	314.500	350.000	318.000	

III - BUDGET DI TESORERIA (O CASSA) PREVISTO I QUADRIMESTRE 1990				
Voci	Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile
A) Saldo iniziale di tesoreria . (1/1/90)	25.000	10.680	(71.900)	(91.860)
B) Incassi da vendite	234.680	231.920	330.040	430.200
C) Pagamenti per costi di esercizio	(249.000)	(314.500)	(350.000)	(318.000)
D) Saldo mese (B + C)	(14.320)	(82.580)	(19.960)	112.200
E) Saldo progressivo da riportare (A + D)	10.680	(71.900)	(91.860)	20.340

Commento:

Come è possibile riscontrare dal budget di tesoreria nei mesi di febbraio e marzo si ha uno scompenso di tesoreria dovuto ai costi sostenuti prevalentemente, dal punto di vista monetario, in questi mesi, ma causato anche dalle particolari modalità di incasso che si manifestano per il 70% oltre il mese in cui le vendite sono state realizzate.

Per i due mesi citati sarà opportuno verificare quali fonti finanziarie reperire, o accertare la disponibilità delle banche a « finanziare » l'azienda concedendole di operare in « rosso ».

7.4. IL BUDGET PATRIMONIALE.

È nella sostanza uno Stato Patrimoniale preventivo riferito alla data di chiusura dell'esercizio successivo. Come tale mette in evidenza la previsione dell'entità e della composizione del capitale netto d'impresa ad una data prefissata.

Per le sue proprie finalità deve essere formalizzato secondo i criteri finanziari assumendo pertanto la forma di uno Stato Patrimoniale Finanziario Previsionale, per esempio nella forma seguente:

TABELLA XII
BUDGET PATRIMONIALE

IMPIEGHI		FONTI	
liqu. a B.T.	liquità immediate	Cassa Banche Titoli negoziabili	Banche Fornitori Cambiali passive Crediti verso Consociate e Collegate
	liquità differite	Clienti Effetti Attivi (Fondo svalutazione crediti) Crediti verso consociate e Collegate	Quota corrente Mutui passivi Imposte Anticipi da Clienti Ratei e Risconti Passivi
capitale circolante	disponibilità non liquide (magazzino)	Giacenze di magazzino Anticipi a Fornitori (Fondo svalutaz. Magazzino)	Prestiti Obbligazionari Mutui passivi Finanziamenti Fondo Imposte differite Fondo indennità di anzianità
	Immobiliz. Finanziarie	Crediti con esigibilità oltre 12 mesi Depositi cauzionali Partecipazioni	Capitale Sociale Riserva Legale Riserva sovrapprezzo emissione Azioni
capitale immobilizzato	Immobiliz. Tecniche e civili nette	Terreni Fabbricati industriali Impianti e macchinari Attrezzature Mobili e Macchine Automezzi Costruzioni in corso Anticipi a Fornitori (Fondi Ammortamento) Fabbricati Civili	Riserve Statutarie Riserve per Conguaglio Monetario Utili (perdite) degli Esercizi precedenti Utile (perdite) dell'Esercizio
	Immobiliz. Immateriali Nette	Brevetti, Marche, Diritti, ecc. Oneri pluriennali	patrimonio netto (capitale proprio)
			cap. di terzi cap. perman.
			cap. acquisito
			Cap. investito

Il budget patrimoniale include i valori, non i flussi riferiti alla fine del periodo a budget.

La determinazione del budget patrimoniale è abbastanza semplice perché i suoi valori si ottengono come differenza algebrica tra i valori presenti nello Stato Patrimoniale Iniziale, ed i valori inseriti nel budget finanziario delle fonti e impieghi.

Molto semplicemente, facendo riferimento ad un unico fatto amministrativo, si avrà:

- clienti all'1 gennaio 1989 L. 100 nel S.P.I.;
- incremento di L. 20 della voce clienti prevista nel budget fonti/impieghi per il 1989;
- nel budget patrimoniale al 31 dicembre 1989 clienti L. 120.

Sui valori inclusi nel budget patrimoniale si possono calcolare indici di Bilancio patrimoniale finanziari per verificare gli obiettivi finanziari, si possono trarre valori necessari per il calcolo degli indici di redditività come il ROI e il ROE, per verificare la coerenza dei programmi con gli obiettivi generali della gestione.

Supponendo, per esempio, che l'azienda ipotizzi come obiettivo di ottenere un Indice di Liquidità dello 0,25 si tratterà di verificare sul budget patrimoniale che tale livello sia garantito, altrimenti sarà necessario modificare il programma finanziario che non ha rispettato questo traguardo.

Ai fini di una corretta verifica del budget formulato occorre sottoporre l'intero budget ad analisi attraverso un sistema di indicatori economico finanziari, in modo da costruire un quadro di controllo finanziario con il quale supportare l'approvabilità del budget stesso (10).

(10) Su tali argomentazioni si consiglia una attenta lettura del testo « Il Controllo Finanziario nelle imprese » di G. Ferrero-Ed. Giuffrè 1984 in particolare il paragrafo 4.2 di pag. 153 e successivi.