Universitas Mercatorum

I BUDGET OPERATIVI

Mario Fabio Polidoro

Indice

1. IL BUDGET DELL'AREA COMMERCIALE ---------- 3

2. IL BUDGET DELL'AREA PRODUTTIVA ---------- 7

3. IL BUDGET DEI COSTI GENERALI ED IL CONTO ECONOMICO PREVISIONALE ---------- 13

BIBLIOGRAFIA ---------- 15

Universitas Mercatorum

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

1. IL BUDGET DELL'AREA COMMERCIALE

Il budget delle vendite

Il budget delle vendite costituisce il momento iniziale e, quindi, anche il più delicato del processo di budgeting nel suo complesso. È sulla base delle vendite programmate che vengono definiti tutti gli altri budget operativi.

L'obiettivo che si pone è *la determinazione dei volumi di vendite, in quantità ed in valore, tenendo conto dei vincoli cui l'azienda è soggetta e della sua azione su tali vincoli.*

Per la redazione si prevede l'intervento diretto delle funzioni Marketing e Vendite, che dispongono di informazioni dettagliate sul mercato di riferimento, e Pianificazione e Controllo, che ha il compito di connettere queste informazioni con l'orientamento strategico aziendale di medio-lungo periodo.

Universitas Mercatorum

Il budget delle vendite è il risultato di tre attività strettamente correlate tra loro:

- analisi dell'andamento delle vendite, effettuata, solitamente, con riferimento ad una serie di periodi;
- previsione delle vendite;
- aggregazione dei volumi di vendita per:
    - prodotto o linea di prodotto,
    - zona geografica,
    - periodo temporale (mese o trimestre).

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)



Nel prospetto finale di vendita sono dettagliatamente riportate tutte le informazioni riguardanti

- i volumi di vendita,
- i prezzi,
- i ricavi complessivi.

Di seguito è riportato il budget delle vendite della società "Mobilstyle", un'azienda monoprodotto, fornitrice di un particolare semilavorato per l'industria del mobile. La "Mobilstyle" adotta un processo di budgeting con cadenza trimestrale.

BUDGET DELLE VENDITE

	1° TRIM.	2° TRIM.	3° TRIM.	4° TRIM.	TOTALE
UNITA' VENDUTE	2.500	3.000	1.300	2.000	8.800
PREZZO DI VENDITA	260	260	260	260	-
FATTURATO	650.000	780.000	338.000	520.000	2.288.000

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

Il budget dei costi commerciali e distributivi

In questo sottobudget sono determinati i costi operativi delle attività necessarie per il raggiungimento degli obiettivi di vendita.



Universitas Mercatorum

Tra queste attività sicuramente possono essere annoverate:

Attività di distribuzione:

- Imballaggio
- Trasporto
- Spedizione

Attività di vendita:

- Remunerazione del personale di vendita
- Provvigioni, royalties, altri costi

Attività di marketing e pubblicità:

- Billboard,
- Comunicati radiotelevisivi
- Webmarketing e social marketing
- Mailing
- Inserzioni sulla stampa

Attività generali a supporto della vendita:

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

- Fatturazione,
- Amministrazione delle vendite,
- Analisi del mercato

Le informazioni contenute nel budget delle vendite ed in quello dei costi commerciali e distributivi vanno ad alimentare il budget della produzione.

Il budget dei costi commerciali della "Mobilstyle" è il seguente:

BUDGET DEI COSTI COMMERCIALI

	1° TRIM.	2° TRIM.	3° TRIM.	4° TRIM.	TOTALE
PROVVIGIONI AGENTI	25.000	30.000	13.000	20.000	88.000
DISTRIBUZIONE PRODOTTI	15.000	18.000	7.800	12.000	52.800
PROMOZIONE E PUBBLICITA'	80.000	60.000	25.000	60.000	225.000
AMMINISTRAZIONE VENDITE	15.000	15.000	15.000	15.000	60.000
TOTALE	135.000	123.000	60.800	107.000	425.800

Universitas Mercatorum

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

2. IL BUDGET DELL'AREA PRODUTTIVA

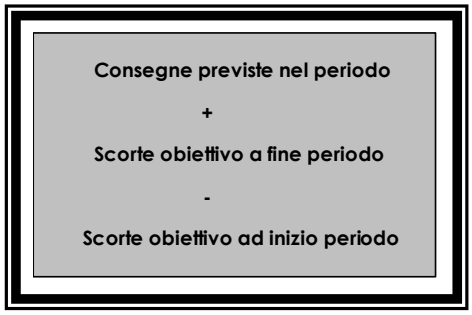
Il budget dei volumi di produzione

Il budget di produzione è finalizzato alla determinazione dei volumi di produzione necessari ad assicurare la continuità e la tempestività delle consegne legate al budget delle vendite, rispettando i vincoli imposti dalla capacità produttiva e tenendo conto dell'esigenza di non accumulare scorte in volumi eccessivi.
Nella stesura del budget di produzione si deve tenere in opportuna considerazione:

- la lunghezza del ciclo produttivo,
- la necessità di assicurare l'uniformità e la continuità dei ritmi di produzione nel tempo,
- l'adeguatezza della capacità produttiva,
- il controllo del livello delle scorte,
- la disponibilità della manodopera.

Universitas Mercatorum

Il fabbisogno di produzione è così calcolato:



Per la società "Mobilstyle" il budget dei volumi di produzione è il seguente:

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

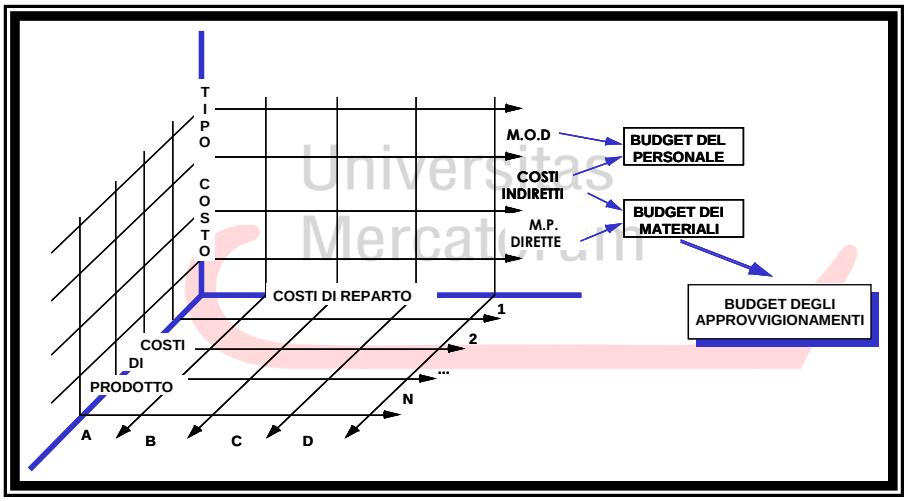
BUDGET DEI VOLUMI DI PRODUZIONE

	1° TRIM.	2° TRIM.	3° TRIM.	4° TRIM.	TOTALE
SCORTE INIZIALI (A)	300	650	500	1.200	-
PRODUZIONE (B)	2.850	2.850	2.000	2.300	10.000
DISPONIBILITA' (C=A+B)	3.150	3.500	2.500	3.500	-
UNITA' VENDUTE (D)	2.500	3.000	1.300	2.000	8.800
SCORTE FINALI (E=C-D)	650	500	1.200	1.500	-
COSTO TENUTA SCORTE	*9.500*	*11.500*	*17.000*	*27.000*	*65.000*

Come evidenziato dalla tabella, ad un determinato budget dei volumi di produzione è associato un determinato costo di tenuta scorte.

In base al budget dei volumi di produzione si definiscono i budget di costo relativi alla funzione "produzione".

Il budget dei costi di produzione



Come visto la stesura del budget di produzione richiede attenzione nell'analisi dell'adeguatezza degli impianti e dei macchinari a disposizione, alle disponibilità delle materie prime e dei materiali di lavorazione e alla disponibilità di manodopera.

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

Il budget dei consumi dei materiali diretti

Riepiloga la quantità di materiali diretti, ed il relativo costo, che si stima di utilizzare in relazione ai volumi di produzione previsti.
È propedeutico rispetto alla stesura budget degli approvvigionamenti.
I consumi di materiali sono calcolati come segue:

Utilizzo del materiale alfa per unità di prodotto x Volumi di produzione
=
Unità consumate del materiale alfa

Unità consumate del materiale alfa x costo standard
=
Costo complessivo del materiale alfa

Universitas Mercatorum

Di seguito è riportato il budget dei consumi di materiali diretti della "Mobilstyle".

BUDGET DEI CONSUMI DI MATERIALI DIRETTI

	1° TRIM.	2° TRIM.	3° TRIM.	4° TRIM.	TOTALE
MATERIALE X					
STANDARD FISICO	10	10	10	10	-
PREZZO STANDARD	3,60	3,60	3,60	3,60	-
UNITA' CONSUMATE	28.500	28.500	20.000	23.000	100.000
COSTO	102.600	102.600	72.000	82.800	360.000
MATERIALE Y					
STANDARD FISICO	5	5	5	5	-
PREZZO STANDARD	8	8	8	8	-
UNITA' CONSUMATE	14.250	14.250	10.000	11.500	50.000
COSTO	114.000	114.000	80.000	92.000	400.000
COSTO TOTALE	216.600	216.600	152.000	174.800	760.000

Il budget degli approvvigionamenti.

Il budget degli approvvigionamenti prende in considerazione il fabbisogno delle materie prime dirette, dei semilavorati e dei

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

componenti necessari per la realizzazione della produzione programmate.

Lo scopo è la configurazione dei volumi più convenienti degli acquisti, tenendo conto del valore delle scorte esistenti all'inizio del periodo e del valore obiettivo delle scorte a fine periodo.

Il budget degli approvvigionamenti è così calcolato :



Di seguito è riportato il budget degli approvvigionamenti della società "Mobilstyle", in quantità e valore.

BUDGET DEGLI ACQUISTI DI MATERIALI DIRETTI (in quantità)

	1° TRIM.	2° TRIM.	3° TRIM.	4° TRIM.	TOTALE
MATERIALE X					
SCORTE INIZIALI	10.000	3.500	5.000	5.000	-
ACQUISTI	22.000	30.000	20.000	23.000	95.000
DISPONIBILITA'	32.000	33.500	25.000	28.000	-
UNITA' CONSUMATE	28.500	28.500	20.000	23.000	100.000
SCORTE FINALI	3.500	5.000	5.000	5.000	-
MATERIALE Y					
SCORTE INIZIALI	8.000	9.250	10.000	10.000	-
ACQUISTI	15.500	15.000	10.000	11.500	52.000
DISPONIBILITA'	23.500	24.250	20.000	21.500	-
UNITA' CONSUMATE	14.250	14.250	10.000	11.500	50.000
SCORTE FINALI	9.250	10.000	10.000	10.000	-

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

BUDGET DEGLI ACQUISTI DI MATERIALI DIRETTI (in valore)

	1° TRIM.	2° TRIM.	3° TRIM.	4° TRIM.	TOTALE
MATERIALE X					
SCORTE INIZIALI	36.000	12.600	18.000	18.000	-
ACQUISTI	79.200	108.000	72.000	82.800	342.000
DISPONIBILITA'					-
UNITA' CONSUMATE	102.600	102.600	72.000	82.800	360.000
SCORTE FINALI	12.600	18.000	18.000	18.000	-
MATERIALE Y					
SCORTE INIZIALI	64.000	74.000	80.000	80.000	-
ACQUISTI	124.000	120.000	80.000	92.000	416.000
DISPONIBILITA'					-
UNITA' CONSUMATE	114.000	114.000	80.000	92.000	400.000
SCORTE FINALI	74.000	80.000	80.000	80.000	-

Il budget della manodopera diretta

Il Budget della manodopera diretta si pone come obiettivo la determinazione, in quantità e valore, della manodopera diretta (MOD) necessaria per soddisfare le esigenze produttive.

La procedura di calcolo è la seguente:

Utilizzo standard di MOD per unità di prodotto x Volumi di produzione
=
Ore di MOD programmate

Ore di MOD programmate x Prezzo standard
=
Costo MOD

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

Il budget della manodopera diretta della società "Mobilstyle" risulta il seguente.

BUDGET DELLA MANODOPERA DIRETTA

	1° TRIM.	2° TRIM.	3° TRIM.	4° TRIM.	TOTALE
STANDARD FISICO	10	10	10	10	-
PREZZO STANDARD	6	6	6	6	-
ORE PROGRAMMATE	28.500	28.500	20.000	23.000	100.000
COSTO	171.000	171.000	120.000	138.000	600.000

Il Budget dei costi indiretti di produzione

Nel budget dei costi indiretti sono riassunti tutti i costi di produzione diversi da quelli dei materiali diretti e della manodopera diretta, quali:

- ammortamenti,
- affitto,
- energia,
- manutenzione,
- manodopera indiretta, ecc.

Universitas Mercatorum

Il budget della manodopera diretta della "Mobilstyle" è riportato di seguito.

BUDGET DEI COSTI INDIRETTI DI PRODUZIONE

	1° TRIM.	2° TRIM.	3° TRIM.	4° TRIM.	TOTALE
MATERIALI INDIRETTI	17.100	17.100	12.000	13.800	60.000
LAVORO INDIRETTO	17.100	17.100	12.000	13.800	60.000
ENERGIA (quota variabile)	8.550	8.550	6.000	6.900	30.000
MANUTENZIONE (quota variabil	2.850	2.850	2.000	2.300	10.000
TOTALE COSTI VARIABILI	*45.600*	*45.600*	*32.000*	*36.800*	*160.000*
AMMORTAMENTO	14.250	14.250	10.000	11.500	50.000
SUPERVISIONE	14.250	14.250	10.000	11.500	50.000
ENERGIA (quota fissa)	5.700	5.700	4.000	4.600	20.000
MANUTENZIONE (quota fissa)	5.700	5.700	4.000	4.600	20.000
TOTALE COSTI FISSI	*39.900*	*39.900*	*28.000*	*32.200*	*140.000*

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

3. IL BUDGET DEI COSTI GENERALI ED IL CONTO ECONOMICO PREVISIONALE

Il budget dei costi generali

Il budget dei costi generali ha lo scopo di definire gli obiettivi di costo nel rispetto dei quali dovranno essere realizzate le attività di supporto alle unità operative dell'impresa.

Esso può venire elaborato tramite due metodologie:

- **approccio incrementale,** più diffuso nella pratica, considera l'ammontare di spesa dell'esercizio precedente e lo incrementa o lo decrementa tenendo conto dei programmi aziendali; in tal modo si realizza un aumento o una diminuzione generalizzati dei costi indiretti.

Universitas Mercatorum

Così facendo, non si persegue né l'*efficacia* (i costi dell'esercizio precedente sono automaticamente ritenuti necessari per il successivo senza considerare possibili priorità emergenti di nuove attività) né l'*efficienza* (non si ritiene opportuno vagliare ipotesi di miglioramento).

- **approccio a base zero,** invece, richiede la costruzione della previsione di costo attraverso un processo analitico, partendo da zero e basandosi su valutazioni quantitative, con la finalità di ottimizzare la destinazione e l'utilizzo delle risorse necessarie al conseguimento degli obiettivi.

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

Il Conto Economico Previsionale

Nel conto economico previsionale sono riepilogati gli effetti economici delle previsioni realizzate nei singoli budget operativi. La struttura, di solito, utilizzata è di tipo scalare.

Essa, rispetto a quella a sezioni contrapposte, consente di evidenziare con una certa immediatezza i risultati reddituali intermedi: dal margine di contribuzione di primo livello, al margine di contribuzione di secondo livello, al margine lordo industriale sino al risultato operativo.

Il budget economico della società "Mobilstyle è il seguente.

CONTO ECONOMICO PREVISIONALE

	1° TRIM.	2° TRIM.	3° TRIM.	4° TRIM.	TOTALE
FATTURATO	650.000	780.000	338.000	520.000	2.288.000
VARIAZIONE SCORTE PR. FIN.	58.100	-24.900	116.200	49.800	199.200
VALORE PRODUZIONE	*708.100*	*755.100*	*454.200*	*569.800*	*2.487.200*
(ACQUISTI MATERIALI DIRETT	-203.200	-228.000	-152.000	-174.800	-758.000
VARIAZIONE SCORTE M.P.	-13.400	11.400	0	0	-2.000
(MANODOPERA DIRETTA)	-171.000	-171.000	-120.000	-138.000	-600.000
COSTI COMMERCIALI VARIABI	-52.000	-62.400	-27.040	-41.600	-183.040
TOTALE COSTI DIRETTI	*-387.600*	*-387.600*	*-272.000*	*-312.800*	-1.360.000
1° MARGINE CONTRIBUZIONE	*320.500*	*367.500*	*182.200*	*257.000*	*1.127.200*
	(45,3%)	*(48,7%)*	*(40,1%)*	*(45,1%)*	*(45,3%)*
(COSTI INDIRETTI VARIABILI)	-45.600	-45.600	-32.000	-36.800	-160.000
2° MARGINE CONTRIBUZIONE	*274.900*	*321.900*	*150.200*	*220.200*	*967.200*
	(38,8%)	*(42,6%)*	*(33,1%)*	*(38,6%)*	*(38,9%)*
(COSTI INDIRETTI FISSI)	-39.900	-39.900	-28.000	-32.200	-140.000
MARGINE INDUSTRIALE	*235.000*	*282.000*	*122.200*	*188.000*	*827.200*
	(33,2%)	*(37,3%)*	*(26,9%)*	*(33,0%)*	*(33,3%)*
SPESE GENERALI	-34.560	-34.560	-34.560	-34.560	-138.240
COSTO TENUTA SCORTE	-9.500	-11.500	-17.000	-27.000	-65.000
COSTI COMMERCIALI FISSI	-95.000	-75.000	-40.000	-75.000	-285.000
MARGINE OPERATIVO	*95.940*	*160.940*	*30.640*	*51.440*	*338.960*
	(13,5%)	*(21,3%)*	*(6,7%)*	*(9,0%)*	*(13,6%)*

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

BIBLIOGRAFIA

- R.H. Garrison - E.W. Noreen - P.C. Brewer Programmazione e controllo. Managerial accounting per le decisioni aziendali McGraw-Hill, 2008

- R.N. Anthony - D.F. Hawkins - D.M. Macrì - K.A. Merchant Sistemi di controllo. Analisi economiche per le decisioni aziendali McGraw-Hill, 2001

- G. C. Antonetti Il controllo di gestione delle imprese turistiche Giappichelli 2010

- M. F. Polidoro Programmazione e controllo Maggioli, 2015

Universitas Mercatorum

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)