

## Ciente



01-05-2008-07 100 0,05-000000-00

## ***Il budget***

*Uno strumento attuale per la gestione delle azioni future*

# Sommario

<b>IL BUDGET ECONOMICO</b> .....	<b>1</b>
<b>Budget delle vendite</b> .....	<b>1</b>
<b>Budget dei costi variabili di distribuzione</b> .....	<b>3</b>
<b>Budget delle scorte</b> .....	<b>3</b>
<b>Budget dei volumi di produzione</b> .....	<b>3</b>
<b>Budget dei consumi per la produzione</b> .....	<b>4</b>
<b>Budget degli acquisti delle materie prime</b> .....	<b>5</b>
<b>Budget degli investimenti e degli ammortamenti</b> .....	<b>6</b>
Tipologie di investimento .....	6
Scelta temporale per effettuare l'investimento .....	6
Convenienza dell'investimento.....	7
Struttura del budget degli investimenti e degli ammortamenti .....	7
<b>Budget dei costi fissi</b> .....	<b>8</b>
<b>Budget finanziario</b> .....	<b>8</b>
Redazione del budget finanziario.....	9
<b>IL BUDGET GENERALE</b> .....	<b>11</b>
<b>IL BUDGET PATRIMONIALE</b> .....	<b>12</b>
Redazione del budget patrimoniale .....	12
<b>L'ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI</b> .....	<b>14</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>15</b>

## IL BUDGET ECONOMICO

Il budget economico può essere definito come il bilancio preventivo di esercizio di un'impresa.

Attraverso l'elaborazione del budget l'imprenditore cerca di stabilire in anticipo le azioni che dovranno essere intraprese nel corso dell'anno.

In questi termini il budget indica quale dovrà essere il risultato di queste azioni.

Il budget è, quindi, definito come:

*un programma di azione, espresso in termini quantitativo/monetari, relativo ad un definito orizzonte temporale, variamente articolato su periodi più brevi.*

Naturalmente affinché il budget sia il più realistico possibile è necessario che gli obiettivi contenuti siano effettivamente realizzabili e coerenti con la capacità produttiva e la struttura aziendale.

Il budget di esercizio, normalmente definito budget generale, risulta dalla somma dei budget relativi a singole parti dell'azienda, i quali, a loro volta, vengono definiti budget settoriali.

Questi ultimi possono essere elencati come segue:

- budget delle vendite
- budget dei costi variabili di distribuzione
- budget delle scorte di prodotti
- budget dei volumi di produzione
- budget dei consumi (materie, manodopera, lavorazioni esterne)
- budget delle scorte di materie
- budget degli acquisti di materie
- budget degli investimenti
- budget degli ammortamenti
- budget dei costi fissi (amministrativi, commerciali, industriali)
- budget finanziario

### Budget delle vendite

---

Il budget delle vendite è il primo documento ad essere definito in quanto contiene gli obiettivi che si intende raggiungere nel corso dell'esercizio.

In particolare, con il budget delle vendite vengono definiti:

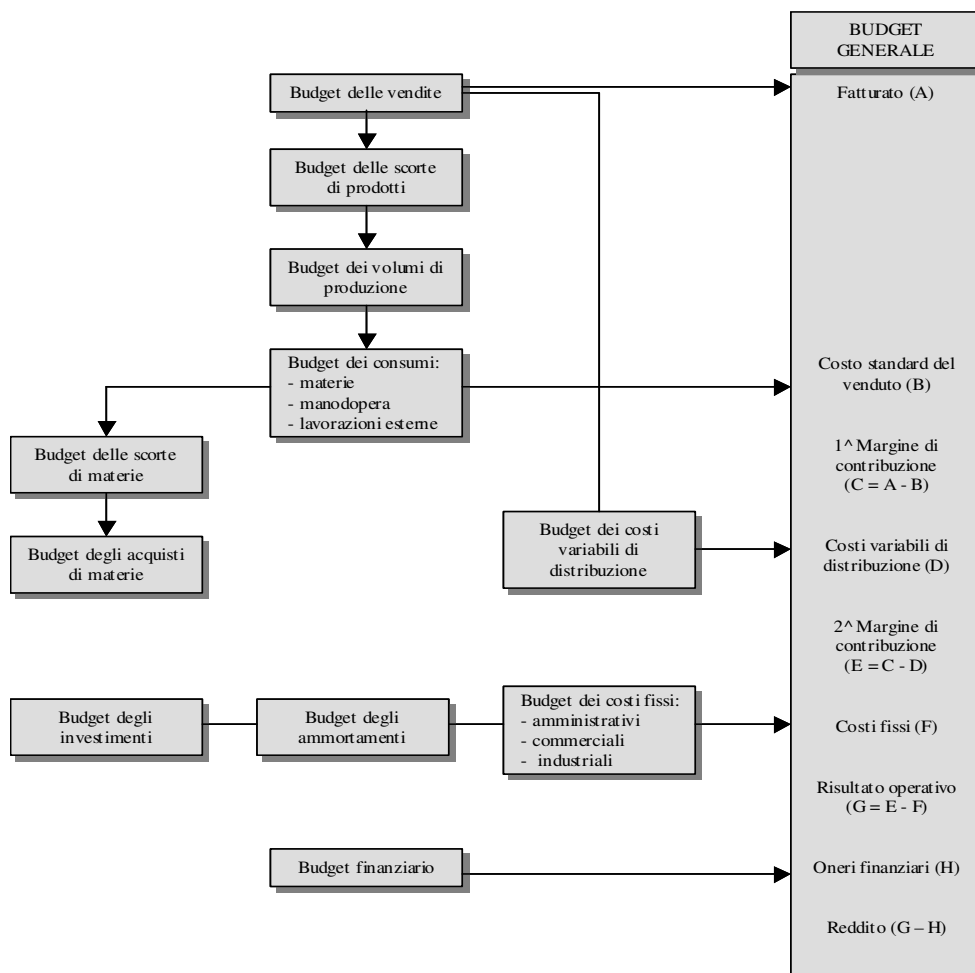
- le quantità di prodotto che si prevede di vendere per il prossimo esercizio
- i prezzi ai quali i prodotti dovranno essere venduti

La definizione della quantità che potrà essere venduta richiede un'attenta analisi e valutazione in merito a:

- forza di vendita
- statistiche di vendita e mutamenti di mercato

La valutazione della forza di vendita viene effettuata in base alle previsioni espresse dai venditori circa le quantità di prodotto che pensano di vendere nel prossimo anno.

## Budget generale e budget settoriale



L'analisi delle statistiche di vendita serve per ricavare dati storici sui cui effettuare le previsioni e richiede una particolare attenzione.

Infatti, presupporre che l'andamento futuro delle vendite possa essere previsto semplicemente sulla base di ciò che è accaduto in passato può portare a degli errori.

Ad esempio, non è detto che poiché ogni anno sono state vendute quantità di prodotto sempre maggiori questo accada anche nel futuro.

In questi termini, sembra opportuno integrare la previsione sulla base di statistiche effettuando valutazioni su:

- quali condizioni muteranno rispetto al passato
- che tipi di modifiche interverranno
- quali ripercussioni porteranno tali modifiche

Il secondo elemento che viene definito con il budget delle vendite è il prezzo di vendita e, di conseguenza, l'importo del fatturato previsto.

Nella definizione del fatturato non è sufficiente moltiplicare i prezzi di listino per il volume di vendite previsto, ma è necessario considerare anche gli sconti che si prevede di applicare ai clienti in funzione delle quantità che si pensa di vendere a ciascuno di essi.

## **Budget dei costi variabili di distribuzione**

---

Il budget dei costi variabili di distribuzione è direttamente collegato al budget delle vendite e con esso vengono previsti i costi direttamente collegati con le vendite. Tali costi sono dati tipicamente dalle:

- provvigioni agli agenti
- spese di trasporto sulle vendite

Normalmente la loro stima viene effettuata in percentuale del fatturato e in questo caso è possibile fare riferimento ai valori che si sono verificati nel passato.

## **Budget delle scorte**

---

Nelle imprese industriali il budget delle scorte è il budget relativo alle rimanenze di:

- materie prime, sussidiarie e di consumo
- semilavorati
- prodotti in corso di lavorazione
- prodotti finiti

Nelle imprese mercantili, invece, il budget delle scorte è relativo alle sole merci.

In entrambe i casi la definizione del budget delle scorte prevede la determinazione di:

- livello delle rimanenze iniziali del prossimo periodo
- livello delle rimanenze finali del prossimo periodo

Le rimanenze iniziali del prossimo periodo sono le rimanenze finali dell'esercizio in chiusura. Tuttavia, in genere quando si definisce il budget queste non si conoscono ancora. Quindi anche per le rimanenze finali dell'esercizio in chiusura si avrà una grandezza prevista con un certo grado di precisione.

Le rimanenze finali del prossimo periodo non rappresentano una quantità prevista, ma la quantità di rimanenze che l'imprenditore desidera avere in magazzino alla fine del prossimo periodo.

Non è possibile determinare un livello ottimale delle scorte; un alto il livello delle scorte può portare al rischio di mantenere capitale immobilizzato e al rischio di obsolescenza del prodotto, mentre un livello basso può portare al rischio di non essere in grado di soddisfare richieste supplementari dei clienti.

## **Budget dei volumi di produzione**

---

Con il budget dei volumi di produzione viene definita la quantità di prodotti che dovrà essere realizzata nel prossimo esercizio.

Per definire la quantità da produrre è necessario considerare:

- il budget delle vendite
- il budget delle scorte di prodotti finiti, prodotti in corso di lavorazione e semilavorati di produzione

Se l'imprenditore decide di non avere rimanenze per il prossimo esercizio, cioè decide di avere alla fine dell'esercizio futuro rimanenze pari a quelle che prevede di avere all'inizio, la quantità da produrre di un prodotto coincide con la quantità che si prevede di vendere.

Se l'imprenditore decide di variare il livello delle scorte allora si dovrà tenere in considerazione anche di questo nella determinazione del volume di produzione.

In questo caso la quantità da produrre sarà data da:

QUANTITÀ DA PRODURRE	=	VOLUME PREVISTO DELLE VENDITE	+	RIMANENZE FINALI DEL PRODOTTO	-	RIMANENZE INIZIALI DEL PRODOTTO
-------------------------	---	-------------------------------------	---	-------------------------------------	---	---------------------------------------

## Budget dei consumi per la produzione

Con il budget dei consumi per la produzione viene definito il consumo di fattori produttivi variabili necessari per ottenere la quantità che si è deciso di produrre.

Il budget dei consumi viene definito sulla base di:

- quantità da produrre
- consumo unitario per ogni unità da produrre

Come abbiamo visto le quantità da produrre sono determinate nel budget dei volumi di produzione.

Il consumo unitario, invece, viene determinato prendendo in considerazione la distinta base del prodotto (materie prime, manodopera diretta, cicli di lavorazione).

Per facilitare la comprensione circa la definizione del budget dei consumi facciamo riferimento ad un esempio.

Supponiamo che l'Azienda XY S.r.l. produca il prodotto A che ha una distinta base del tipo:

<i>Elemento</i>	<i>Unità di misura</i>	<i>Quantità</i>
Materia prima Alfa	Kg	0,3
Materia prima Beta	Kg	2,5
Ciclo di lavorazione 1	Min.	4,5
Ciclo di lavorazione 2	Min.	2,1

Supponiamo che la quantità da produrre definita nel budget per il prodotto A sia di 20.000 unità. Allora il consumo totale dei fattori produttivi sarà pari a quello indicato nella tabella sottostante.

<i>Elemento</i>	<i>Consumo unitario</i>	<i>Consumo totale</i>
Materia prima Alfa	0,3 kg	(0,3 x 20.000) = 6.000 kg
Materia prima Beta	2,5 kg	(2,5 x 20.000) = 50.000 kg
Ciclo di lavorazione 1	4,5 min.	(4,5 x 20.000) = 90.000 min.

Ciclo di lavorazione 2 | 2,1 min. |  $(2,1 \times 20.000) = 42.000$  min.

In questa fase assume particolare importanza la definizione delle ore di produzione necessarie poiché in base a questo dato l'azienda verifica se è in grado di realizzare effettivamente il volume di produzione previsto.

Se le ore di produzione risultassero incompatibili con la struttura aziendale, allora dovranno essere rivisti gli obiettivi che si vogliono raggiungere. In particolare, l'imprenditore dovrà decidere se ridefinire il volume di produzione, se assumere nuovo personale o se ricorrere a ore di lavoro straordinario.

Moltiplicando i consumi per i costi relativi alle materie prime e ai cicli di lavorazione è possibile ottenere il costo totale unitario della lavorazione.

<i>Elemento</i>	<i>Unità di misura</i>	<i>Quantità</i>	<i>Importo unitario</i>	<i>Importo totale</i>
Materia prima Alfa	Kg	0,3	5.000/kg	1.500
Materia prima Beta	Kg	2,5	8.000/kg	20.000
Ciclo di lavorazione 1	Min.	4,5	600/min.	2.700
Ciclo di lavorazione 2	Min.	2,1	500/min.	1.050
<b>Costo totale materie</b>				<b><math>(1.500+20.000) = 21.500</math></b>
<b>Costo totale lavorazioni</b>				<b><math>(2.700+1.050) = 3.750</math></b>

Se ora moltiplichiamo i costi totali unitari ottenuti per il volume di produzione definito nel budget dei volumi di produzione, ad esempio 20.000, si ottiene il costo totale di produzione da inserire nel budget generale.

<i>Elemento</i>	<i>Importo totale</i>	<i>Quantità da produrre</i>	<i>Costo complessivo</i>
Materia prima Alfa	1.500	20.000	30.000.000
Materia prima Beta	20.000	20.000	400.000.000
Ciclo di lavorazione 1	2.700	20.000	54.000.000
Ciclo di lavorazione 2	1.050	20.000	21.000.000
<b>Costo totale materie</b>	<b><math>(1.500 + 20.000) = 21.500</math></b>	<b>20.000</b>	<b><math>(21.500 \times 20.000) = 430.000.000</math></b>
<b>Costo totale lavorazioni</b>	<b><math>(2.700 + 1.050) = 3.750</math></b>	<b>20.000</b>	<b><math>(3750 \times 20.000) = 75.000.000</math></b>

Il costo totale delle materie e il costo totale delle lavorazioni rappresentano il costo variabile standard previsto che nell'esempio è pari a:  $430.000.000 + 75.000.000 = 505.000.000$

## **Budget degli acquisti delle materie prime**

Come si è visto per la determinazione del volume di vendita, anche per la definizione del volume degli acquisti di materie prime è necessario tenere in considerazione le scorte iniziali e finali del prossimo esercizio.

Se l'imprenditore decide che le scorte finali dell'esercizio futuro dovranno essere uguali a quelle iniziali, la quantità di materie prime o di semilavorati che deve essere acquistata è uguale a quella che si prevede di consumare per la lavorazione del prodotto.

Se, invece, l'imprenditore vuole aumentare o diminuire la scorta di materie prime, allora la quantità da acquistare è data da:

VOLUME TOTALE DEGLI ACQUISTI DI MATERIE PRIME	=	CONSUMO PREVISTO MATERIE PRIME	+	GIACENZE FINALI MATERIE PRIME	-	GIACENZE INIZIALI MATERIE PRIME
---	---	--------------------------------------	---	-------------------------------------	---	---------------------------------------

Le materie prime vengono valorizzate sulla base delle previsioni dei prezzi che verranno praticati dai fornitori.

## Budget degli investimenti e degli ammortamenti

---

Con il budget degli investimenti si procede ad una previsione degli acquisti o cessioni di immobilizzazioni che verranno effettuate nell'esercizio futuro.

La definizione del budget degli investimenti, in genere, viene effettuata sulla base delle indicazioni provenienti dal budget dei consumi della produzione, nel quale vengono indicate le quantità di fattori produttivi necessari per realizzare determinati volumi di produzione.

Se, ad esempio, dal budget dei consumi risulta che la produzione di un certo volume di prodotto richiede un numero di ore di lavorazione non sostenibili da un certo impianto, l'imprenditore può decidere di acquistare un impianto aggiuntivo.

Sui nuovi impianti che si prevede di acquistare verranno successivamente calcolate le quote di ammortamento previste.

Il budget è tipicamente uno strumento di programmazione di breve periodo. Tuttavia, in questa fase per definire gli investimenti in immobilizzazioni che si prevede di effettuare nel periodo successivo è necessario fare riferimento agli obiettivi che l'imprenditore vuole realizzare negli anni futuri. È necessario, cioè, fare riferimento a come l'imprenditore ha pianificato la propria attività nel medio/lungo periodo in base alle variabili ambientali e di mercato, prescindendo dagli obiettivi di vendita per l'esercizio prossimo.

Data l'importanza e la complessità dell'argomento è opportuno approfondire i criteri di definizione del budget degli investimenti e degli ammortamenti.

### *Tipologie di investimento*

---

Tipicamente gli investimenti in fattori produttivi pluriennali vengono classificati in:

- immobilizzazioni immateriali (costi di avviamento, brevetti, spese in ricerca e sviluppo, software)
- immobilizzazioni materiali (impianti di produzione, macchinari, ecc.)
- immobilizzazioni finanziarie (acquisto di titoli di Stato, partecipazioni in altre società)

### *Scelta temporale per effettuare l'investimento*

---

Per decidere quando sostituire le immobilizzazioni possedute, l'azienda può fare riferimento a una serie di criteri:

- aliquote fiscali
- stato delle immobilizzazioni
- innovazioni tecnologiche



- andamento delle vendite
- tempi di introduzione del bene
- formazione del personale
- etc.

Dalla valutazione congiunta di questi fattori e dal loro confronto con i costi e i benefici derivanti dall'introduzione di un bene sostitutivo, si potranno ricavare importanti indicazioni sull'opportunità e convenienza dell'operazione.

Un'alternativa di fronte al problema di valutare quando è conveniente sostituire un bene è rappresentata dalla possibilità di decentrare la produzione ottenibile con un nuovo cespite presso fornitori esterni. Sulla base di questa politica, che viene definita “*make or buy*” (produrre o comprare), l'azienda può aumentare il proprio volume di produzione senza appesantire la struttura dei costi fissi e fare fronte a momenti di recessione senza avere impianti inutilizzati.

### Convenienza dell'investimento

Un criterio utilizzabile per valutare la convenienza dell'investimento può essere quello dell'attualizzazione dei flussi di cassa (“*discounted cash flow*”). Si tratta di valutare al presente tutti i flussi di reddito ottenibili dal nuovo investimento nei corso degli anni in cui verrà impiegato nel processo produttivo.

Occorre tenere presente, tuttavia, che, mentre è possibile conoscere il costo effettivo dell'investimento risulta difficile conoscere a priori quali saranno i flussi dei ricavi ottenibili.

### Struttura del budget degli investimenti e degli ammortamenti

In definitiva, in base ai programmi di produzione per l'esercizio successivo l'imprenditore decide se effettuare un investimento/disinvestimento sulla base delle valutazioni e dei criteri visti sopra.

Un esempio di budget può essere schematizzato in questi termini:

Tipo di cespite	Valore iniziale	Investimenti		Disinvestimenti		Valore finale	Quota ammortamento	Pagamento	
		Valore	Mese	Valore	Mese			Forma	Mese
Fabbricati	100	30	Aprile	10	Febbraio	120	3,15	90 gg	Luglio
Impianti	2.000	100	Settem.	-	-	2.000	200	Leasing	Ottobre
Macchinari	1.000	-	-	100	Maggio	900	135		
Attrezzature	500	50	Gennaio	-	-	550	131,25	Cassa	Gennaio
Automezzi	300	30	Gennaio	20	Gennaio	310	73,75	Cassa	Gennaio
Altri beni	100	-	-	-	-	100	12		
<b>Totale</b>	<b>4.000</b>	<b>110</b>		<b>130</b>		<b>3.980</b>	<b>555,15</b>		

Nell'esempio riportato il valore iniziale del cespite è il valore di libro, mentre il valore finale si ottiene sommando al valore iniziale l'ammontare degli investimenti previsti e sottraendo l'ammontare di disinvestimenti che si prevede di effettuare nel prossimo esercizio.

Le quote di ammortamento vengono calcolate applicando le aliquote previste, adottando per i nuovi investimenti il criterio fiscale della riduzione alla metà dell'aliquota di ammortamento.

Ad esempio, per i fabbricati risulta:

$$(\text{valore iniziale } 100 - \text{disinvestimenti } 10) = 90 \times 3\% \\ + \text{investimenti } 30 \times 1,5\%$$

= 3,15.

L'indicazione dei periodi nei quali verranno effettuati gli investimenti/disinvestimenti e le modalità di pagamento rappresentano importanti informazioni per la definizione del budget finanziario.

## **Budget dei costi fissi**

---

La definizione del budget dei costi fissi, in genere, viene effettuata sulla base dell'analisi dell'andamento di ciascuna voce di costo negli anni precedenti.

Per questa categoria di costi può risultare che le variazioni di ciascuna voce abbiano un andamento regolare nel tempo.

Pertanto, è possibile ipotizzare che anche per l'esercizio futuro la variazione dei costi avverrà in misura uguale a quella registrata negli anni precedenti.

Anche in questo caso, tuttavia, l'imprenditore deve prestare attenzione agli eventuali mutamenti delle condizioni economico-ambientali e, comunque, deve sempre verificare che il livello e le variazioni dei costi fissi non siano troppo elevate rispetto alla capacità di spesa e al reddito dell'azienda.

## **Budget finanziario**

---

Con il budget finanziario viene definito il fabbisogno finanziario previsto per l'esercizio futuro.

La continuità dell'impresa è garantita non solo dalla capacità di generare utili ma anche dalla capacità di gestire gli equilibri finanziari. Se l'imprenditore riuscisse a incassare i ricavi prima di sostenere i costi, ovviamente non avrebbe bisogno di reperire le risorse finanziarie.

Tuttavia, nella realtà aziendale, mentre si conosce con precisione il momento in cui si devono sostenere dei costi non è possibile conoscere con precisione il momento in cui si registrano gli incassi.

Pertanto, per mezzo del budget finanziario l'azienda verifica la fattibilità dei programmi aziendali in funzione della previsione su quando si verificheranno le uscite finanziarie e le entrate, cioè in funzione della liquidità attuale e prevista.

Esso può essere generalmente distinto in due parti:

- budget finanziario in senso stretto
- budget di tesoreria

Nel budget finanziario in senso stretto vengono definite le risorse che si prevede di impiegare nell'attività aziendale (impieghi) e le risorse finanziarie generate dalla stessa (fonti) sulla base del budget economico e del budget degli investimenti.

Con esso, quindi, vengono determinate le risorse finanziarie che devono essere reperite all'esterno (banche, altri finanziatori) quando l'autofinanziamento non è sufficiente a coprire gli impieghi.

Con il budget di tesoreria o di cassa, invece, viene determinata la situazione della liquidità dell'azienda.

Pertanto, il budget di tesoreria permette di determinare il fabbisogno di risorse liquide nel corso dell'esercizio successivo.

## Redazione del budget finanziario

La definizione del budget finanziario viene effettuata sulla base di informazioni derivanti da:

- lo Stato Patrimoniale all'inizio dell'esercizio: fornisce indicazioni da un lato sulle risorse finanziarie alle quali ha storicamente attinto l'impresa (capitale proprio, capitale di credito), dall'altro sull'impiego dei fondi liquidi raccolti (investimenti in immobilizzazioni, in capitale circolante)
- il budget economico dell'esercizio successivo
- i termini di pagamento dei debiti e di riscossione dei crediti
- il budget degli investimenti

Per la redazione del budget finanziario può essere opportuno fare riferimento a prospetti quale lo schema esposto di seguito.

TOTALI	Mesi												
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	
<b>DISPONIBILITÀ LIQUIDE:</b>													
Cassa													
Banche c/c													
<b>TOTALE DISPONIBILITÀ LIQUIDE (A)</b>													
<b>INCASSI:</b>													
Clienti ordinari													
Alienazione cespiti													
Accensione mutui													
Apporti soci													
Altri incassi													
<b>TOTALE INCASSI (B)</b>													
<b>PAGAMENTI:</b>													
Fornitori ordinari													
Fornitori di beni strumentali													
Estinzione mutui													
Utili/altri rimborsi ai soci													
Salari e stipendi													
Contributi													
T.F.R.													
I.V.A.													
I.R.P.E.F./ritenute d'acconto													
Interessi e spese bancarie													
Imposte													
Altri pagamenti													
<b>TOTALE PAGAMENTI (C)</b>													
<b>FONDI DISPONIBILI (A+B-C)</b>													

È utile, per una migliore comprensione, spiegare in dettaglio alcune delle voci presenti nello schema.

Le disponibilità liquide indicano:

- fondi esistenti in cassa (denaro contante, assegni non versati);
- fondi esistenti nei conti correnti e disponibilità utilizzabile ottenuta dalla differenza tra fidi ottenuti e fidi utilizzati

Il calcolo dei fidi utilizzati serve nel budget economico per valorizzare il costo dei finanziamenti bancari.

Gli incassi comprendono:

- le entrate monetarie relative alle fatture emesse (è utile determinare il tempo medio di riscossione dei crediti)

- le entrate monetarie derivanti dalla vendita di beni pluriennali (le indicazioni provengono dal budget degli investimenti)
- le entrate derivanti dal ricorso a nuovi finanziamenti esterni
- nuovi conferimenti di denaro contenute o assegni da parte dei soci

Con questa indicazione l'azienda può verificare se i programmi aziendali possono essere realizzati con l'utilizzo di capitale proprio o se è necessario ricorrere a fonti esterne.

I pagamenti riguardano:

- i pagamenti ai fornitori sia di materie prime e di altri fattori della produzione che di beni strumentali

In questo caso il budget finanziario rappresenta un valido strumento per selezionare i fornitori più vantaggiosi sia in termini di costi che in termini di tempi di pagamento in modo da sincronizzare gli esborsi di denaro con gli incassi.

Occorre tenere presente che esiste una sfasatura tra il momento in cui si verificano i costi previsti nel budget economico e il momento in cui sorge il pagamento previsto nel budget finanziario. Le informazioni sui pagamenti relativi all'acquisto di cespiti derivano dal budget degli investimenti.

Se il pagamento avviene con la formula del leasing nel budget finanziario l'esborso deve essere suddiviso in tre momenti: pagamento dell'anticipo iniziale; pagamento delle rate; riscatto finale:

- le uscite finanziarie per la restituzione dei prestiti suddivise in rate comprensive degli interessi. Le rate vengono rilevate nei periodi di competenza salva la possibilità di estinguere anticipatamente il debito in un'unica soluzione
- gli utili corrisposti ai soci o la restituzione agli stessi dei finanziamenti conferiti all'azienda
- Con la definizione del budget finanziario l'azienda decide quale è il momento migliore per distribuzione degli utili/rimborsi
- gli oneri per il personale aziendale

Vengono determinati sulla base del budget economico e dei piani di produzioni i quali forniscono indicazioni sulla composizione dell'organico aziendale per l'esercizio successivo.

Nel budget finanziario gli oneri contributivi vengono indicati rispettando le scadenze fiscali vigenti:

- l'IVA nel budget finanziario viene calcolata preventivamente come differenza tra l'IVA risultante dalle fatture emesse ai clienti e dal quelle ricevute dai fornitori
- l'IRPEF e le ritenute d'acconto
- gli interessi e spese bancarie sono calcolati sulla base dell'utilizzo previsto dei conto correnti bancari
- le imposte sono calcolate sulla base del risultato finale previsto dal budget economico

Per concludere, mentre nel budget economico vengono definiti i costi e i ricavi previsti per l'esercizio successivo, nel budget finanziario vengono definite le entrate e le uscite monetarie che si prevede di incassare e di pagare nell'esercizio successivo. Per questo, i due budget vengono analizzati separatamente tenendo comunque in evidenza la loro complementarietà.

## IL BUDGET GENERALE

A questo punto, sulla base delle informazioni contenute in ciascuno dei budget settoriali è possibile ricavare il budget generale e, di conseguenza, il risultato dell'attività aziendale prevista per l'esercizio successivo.

La compilazione del budget generale può essere effettuata secondo il seguente schema:

<i>Tipo budget</i>	<i>Oggetto calcolo</i>	<i>Importo</i>
Budget delle vendite	Fatturato	800.000.000
Budget dei consumi	Costo standard variabile al venduto	505.000.000
	1^ Margine	295.000.000
Budget dei costi variabili di distribuzione	Costo variabile del venduto	40.000.000
	2^ Margine	255.000.000
Budget degli investimenti e dei costi fissi	Costi fissi	
	- fase produttiva	100.000.000
	- fase amministrativa	50.000.000
	- fase commerciale	30.000.000
	Risultato operativo	75.000.000
Budget finanziario	Oneri finanziari	18.000.000
	Reddito	57.000.000

## IL BUDGET PATRIMONIALE

Con il budget patrimoniale l'azienda definisce la composizione degli impieghi di capitale e delle fonti di finanziamento alla fine dell'esercizio successivo.

Non sempre il budget patrimoniale viene redatto poiché ai fini della massimizzazione del reddito l'azienda può fare riferimento ai soli dati elaborati nel budget economico e del budget finanziario.

Tuttavia, la redazione del budget patrimoniale risulta opportuna in quanto consente di verificare le strategie aziendali attraverso l'analisi preventiva di indici o rapporti da esso derivabili.

### Redazione del budget patrimoniale

In genere, il budget patrimoniale viene elaborato secondo la riclassificazione degli impieghi e delle fonti sulla base di criteri finanziari.

In questo modo, si parte dagli impieghi che sono realizzabili entro l'anno e si termina con gli impieghi immobilizzati. Analogamente, per le fonti di finanziamento si parte dalle fonti scadenti entro l'anno e si termina con le passività consolidate.

Per l'elaborazione del budget patrimoniale è possibile seguire il seguente schema:

<i>Attività</i>	<i>Passività</i>
<b>ATTIVO CORRENTE</b>	<b>PASSIVO CORRENTE</b>
Fondi di cassa e di banca	Fornitori
Crediti verso clienti	Debiti bancari per:
Crediti verso Erario	Utilizzi c/c
Altri crediti	Utilizzi c/anticipi fatture
Scorte finali di materie prime, sussidiarie, di consumo	Utilizzi c/sbf
Scorte finali di semilavorati	Quote mutui scadenti entro l'anno successivo
Scorte finali di prodotti finiti	Dividendi da distribuire
Ratei e risconti	Debiti per T.F.R. da liquidare entro l'anno successivo
<b>TOTALE ATTIVO CORRENTE (A)</b>	Debiti tributari (I.V.A., I.R.P.E.F., ecc.)
	<b>TOTALE PASSIVO CORRENTE (C)</b>
<b>ATTIVO IMMOBILIZZATO</b>	<b>PASSIVO CONSOLIDATO</b>
Pubblicità pluriennale	Mutui scadenti oltre l'anno
Terreni e fabbricati	Fondo indennità di licenziamento
Impianti e macchinari	<b>TOTALE PASSIVO CONSOLIDATO (D)</b>
Attrezzature	<b>TOTALE PASSIVITA'</b>
Automezzi	<b>(finanziamenti di terzi) (E = C + D)</b>
Altri beni	<b>CAPITALE PROPRIO</b>
<b>TOTALE ATTIVO IMMOBILIZZATO (B)</b>	Capitale sociale
<b>TOTALE IMPIEGHI (capitale investito) (A + B)</b>	Riserve
	Utile di esercizio
	<b>TOTALE CAPITALE PROPRIO</b>
	<b>(finanziamento di proprietà) (F)</b>
	<b>TOTALE FONTI (E + F)</b>

Le informazioni necessarie per la compilazione del budget patrimoniale derivano principalmente da:

- stato patrimoniale di fine anno
- budget economico
- budget finanziario

Di seguito vengono esaminare le singole voci che compongono il budget patrimoniale.

Attivo corrente:

- fondi di cassa e banca: l'importo deriva dal budget finanziario
- crediti verso clienti: all'importo di inizio anno vengono aggiunte le fatture di vendita emesse nel corso dell'anno e tolti gli incassi previsti nel budget finanziario
- crediti verso Erario: derivano da acconti per imposte versate in funzione dell'utile dell'anno precedente e di quello previsto per l'anno successivo risultante dal budget finanziario
- scorte finali: risultano dal budget economico
- ratei e risconti: sono calcolati in funzione dei costi e ricavi che ricadono sul prossimo e sugli esercizi successivi e risultano dal budget economico

Attivo immobilizzato: viene compilato sulla base di quanto previsto nel budget degli investimenti e degli ammortamenti. Gli importi di inizio anno, pertanto, vengono rettificati in base alle previsioni di investimento/disinvestimento.

Passivo corrente:

- debiti verso fornitori: vale quanto detto per i crediti verso i clienti
- debiti bancari: derivano dal budget finanziario
- quote di mutui scadenti entro l'anno successivo: derivano dal piano di ammortamento bancario
- dividendi: derivano dal budget finanziario
- debiti per licenziamenti
- debiti per I.V.A. e I.R.P.E.F. derivano dal budget finanziario

Passivo consolidato:

- mutui scadenti oltre l'anno successivo: risultano dalla differenza tra il valore residuo del debito e l'importo iscritto nel passivo circolante
- fondi di indennità di licenziamento (T.F.R.): all'importo di inizio anno viene aggiunta la quota previsto nel budget economico e tolta la somma iscritta nei debiti a breve

Capitale proprio:

- capitale sociale: deriva da nuovi apporti o restituzioni di capitale ai soci previsti nel budget finanziario
- utile: è pari alla differenza tra reddito previsto e la quota distribuita ai soci e alle riserve societarie

## L'ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI

Il budget, nelle sue diverse elaborazioni, rappresenta per gli organi direzionali uno strumento di controllo, cioè uno strumento per verificare l'andamento dell'attività aziendale in funzione degli obiettivi che si vuole realizzare.

Non è sufficiente e di fatto inutile che il controllo venga effettuato alla fine dell'esercizio, confrontando semplicemente i dati consuntivi con quanto previsto a inizio anno.

È, invece, necessario che il controllo venga effettuato periodicamente, a scadenze prefissate, in modo da consentire all'imprenditore di verificare in tempo reale i risultati economici raggiunti ed eventualmente di modificare le strategie e i piani aziendali prima che sia troppo tardi.

Pertanto, attraverso l'analisi degli scostamenti (o varianti) vengono messi a confronto i costi/ricavi effettivamente conseguiti (consuntivi) con quelli previsti (standard) al fine di analizzare in dettaglio la causa delle eventuali differenze.

È opportuno precisare che l'analisi degli scostamenti, in genere, viene effettuata non per singoli prodotti, ma per centri di costo e l'attenzione viene focalizzata su due elementi:

- quantità
- prezzo (costo) unitario

In genere, le principali varianti prese in considerazione sono:

<i>Variante</i>	<i>Significato</i>	<i>Metodo di calcolo</i>
Costo (prezzo) materiali	Esprime la differenza tra i costi effettivi di acquisto e i costi standard previsti	$(\text{Prezzo effettivo} - \text{prezzo standard}) \times \text{quantità effettiva}$
Resa materiali	Esprime la differenza tra la quantità di materia prima/materiali effettivamente utilizzata e quella standard	$(\text{Quantità effettiva} - \text{quantità standard}) \times \text{prezzo standard}$
Costo (prezzo) manodopera	Esprime la differenza tra il costo effettivo della manodopera diretta e il costo standard della stessa	$(\text{Costo orario effettivo} - \text{costo orario standard}) \times \text{numero ore effettivamente utilizzate nella produzione}$
Resa manodopera	Esprime la differenza tra la quantità di ore di manodopera necessaria per realizzare la produzione e quella standard. Esprime, in altri termini, l'efficienza della manodopera	$(\text{Ore effettive di produzione} - \text{ore standard di produzione}) \times \text{costo orario standard della manodopera diretta}$
Spesa	Esprime la differenza tra i costi indiretti consuntivi imputati al prodotto e quelli standard	$\text{Costi indiretti effettivi imputati al prodotto} - \text{costi indiretti standard imputati al prodotto}$
Assorbimento	Indica il maggiore o minore grado di assorbimento dei costi indiretti nella produzione	$\text{Costi indiretti di produzione previsti nel budget} - (\text{costo orario standard} \times \text{costi indiretti})$



## BIBLIOGRAFIA

Al fine di approfondire gli argomenti trattati nella presente dispensa si consiglia la consultazione dei seguenti testi:

### *Testo*

---

*P.F. Correggioli, R. Moroni, Milano, 1999. Contabilità e controllo di gestione. De Vecchi Editore*

---

*S. Baraldi, C. Devecchi, Torino, 1995. I sistemi di pianificazione, programmazione e controllo. II° Volume - G. Giappichelli Editore*

---

Utile sarebbe anche la visione dei seguenti siti internet:

### *Sito*

---

<http://bgame.uni-bocconi.it/amministrazione/glossariom.html>

---