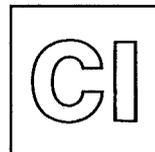


Il budget. Forma e struttura

La logica di formazione e la struttura elementare del budget di esercizio nelle imprese industriali e mercantili



Contabilità
Industriale

Piero Mella

Parte Prima

Il budget rappresenta lo strumento fondamentale dell'azione gestionale in quanto costituisce, da un lato, il documento sul quale si fonda il controllo di gestione e dall'altro una vera e propria logica di gestione orientata al futuro.

Redigere concretamente un budget, nell'ambito della pianificazione a medio termine significa specificare gli obiettivi aziendali e programmare l'azione gestionale più efficiente ed efficace per conseguirli. Significa stabilire anticipatamente la "traiettoria" evolutiva del sistema aziendale e controllare che dalla sua attuazione vengano concretamente perseguiti gli obiettivi aziendali.

In questo articolo l'autore, ricorrendo a semplici quanto efficaci schematizzazioni, illustra la struttura del budget, ponendo in luce le interrelazioni tra le singole parti che lo compongono.

Nel prossimo numero della Rivista sarà illustrata la logica di utilizzo del budget nell'ambito dell'amministrazione d'impresa.

1. La gestione e le sue tradizionali fasi.

La DIREZIONE ed il MANAGEMENT

Nelle imprese la gestione — momento fondamentale dell'amministrazione — si sviluppa nell'ambito della struttura organizzativa, cioè del sistema di organi tramite i quali l'impresa può svolgere le funzioni necessarie per la sua sopravvivenza: funzione approvvigionamenti, funzione produzione, funzione commerciale e di marketing, funzione finanza, funzione tesoreria, funzione personale, ecc. Nell'ambito del processo di gestione si possono individuare quattro fasi:

- 1) la **fase decisionale**; è la fase in cui si pongono gli *obiettivi economici e non economici* da raggiungere e, alla luce di un sistema di informazioni possedute, si assumono le *decisioni* circa le più convenienti operazioni da intraprendere per conseguire gli obiettivi; si forma la *strategia* aziendale;
- 2) la **fase della programmazione**; si sviluppa la *programmazione* e si forma il *budget*, assegnando le risorse per il conseguimento della strategia;
- 3) la **fase esecutiva**; è il momento in cui si procede all'esecuzione delle operazioni definite e programmate nelle fasi precedenti;
- 4) la **fase del controllo**; è il momento in cui si *accerta la corrispondenza* tra operazioni programmate ed operazioni eseguite (riscontro) e si pongono in essere le azioni di correzione (controllo operativo).

Nell'ambito della *gestione*, l'attività principale è quella della *direzione*.

La *direzione* è quella parte della gestione nella quale si assumono le decisioni, si programmano le attività e si controlla l'esecuzione.

La direzione, dunque, non si identifica con la gestione perché non comprende il momento dell'*esecuzione* delle decisioni.

Chi *dirige* non svolge operazioni esecutive; non acquista, non vende, non trasforma, non incassa e non paga; il dirigente pone gli obiettivi della gestione, decide le operazioni da eseguire, ne programma l'esecuzione e controlla che gli operatori le eseguano conformemente ai programmi.

Il termine "*direzione*" equivale al termine inglese "*management*".

Tre sono le attività fondamentali della direzione (del management) e corrispondono, chiaramente alle 3 fasi fondamentali del processo di gestione:

- 1) fissazione degli *obiettivi* dell'azienda;
- 2) *programmazione* delle operazioni;
- 3) *controllo* dell'esecuzione.

Il budget rappresenta lo *strumento fondamentale del management* in quanto in esso vengono riflessi i tre fondamentali momenti della direzione: nel budget sono indicate le azioni da eseguire e, tramite questo documento si pongono in essere i controlli gestionali necessari per raggiungere gli obiettivi che il management si è posto.

2. Il budget d'esercizio. Come si presenta

Dopo aver esaminato il contesto teorico dell'azione gestionale nel cui ambito ha vita e viene utilizzato il budget, possiamo esaminare la *struttura* di questo documento.

Nella seconda parte, che sarà pubblicata sul prossimo numero della rivista, considereremo le forme di utilizzo del budget nell'ambito della gestione, dell'organizzazione e della rilevazione.

Il budget si presenta formalmente come un documento nel quale il management o, più propriamente, il soggetto operativo aziendale determina anticipatamente, rispetto al futuro esercizio, i ricavi delle vendite, i fabbisogni ed i costi dei fattori, il deficit di cassa ed il fabbisogno finanziario necessario per darvi coperture, o l'eventuale surplus di cassa e gli investimenti più convenienti.

Il budget appare, cioè, come la determinazione anticipata — attuata all'inizio del periodo amministrativo — delle quantità fisico-tecniche (quantità di prodotti da vendere e da produrre, fabbisogni di materie e di ore lavoro e relative quantità da approvvigionare, dimensione delle scorte, ore di utilizzo della capacità produttiva dei macchinari, ecc.) e dei valori economici (prezzi, ricavi, costi) e finanziari (debiti e crediti di regolamento, finanziamenti attivi e passivi, flussi di cassa) che si produrranno nella gestione che si svolgerà nel futuro esercizio.

In altri termini, un budget ha la forma approssimata di un MASTRO, per quantità e valori, nei cui conti sono predeterminati i ricavi, i costi ed i movimenti finanziari.

I "conti", che espongono i valori solitamente raggruppati per mese e per trimestre, formano i BUDGET FUNZIONALI (o OPERATIVI); i budget, cioè, relativi alle singole "funzioni operative" aziendali: budget delle vendite, budget degli approvvigionamenti e dei costi delle materie, budget delle scorte e delle rimanenze, budget di tesoreria, e così via (l'analisi della sequenza dei budget funzionali sarà attuata in dettaglio nei successivi paragrafi).

I valori dei singoli BUDGET FUNZIONALI sono riepilogati in un documento riassuntivo — denominato BUDGET GENERALE D'ESERCIZIO — che assume la forma di un vero e proprio bilancio — stato patrimoniale e conto economico — formato con 12 mesi di anticipo rispetto allo svolgimento della gestione.

I valori esposti nel budget sono, quindi, quelli accolti anche nel bilancio di esercizio; mentre quest'ultimo documento rappresenta i valori che il contabile ha rilevato a consuntivo — per le operazioni di gestione già poste in essere — il budget comprende, invece, i valori dei ricavi, dei costi, degli investimenti e dei finanziamenti quan-

tificati anticipatamente rispetto alle operazioni di gestione che produrranno quei valori.

La formazione del bilancio richiede prevalentemente un'accurata osservazione ed un'efficiente rilevazione dei fatti amministrativi ed è attuata nell'ambito della CONTABILITÀ GENERALE D'ESERCIZIO.

La formazione del budget è attuata nell'ambito della CONTABILITÀ DIREZIONALE, o INDUSTRIALE e richiede, prevalentemente, un accurato sistema di previsioni e di decisioni per la quantificazione anticipata dei valori.

3. Budget, previsioni e decisioni

Prima di procedere con l'ulteriore analisi della struttura del budget deve essere chiara fino da ora la differenza sostanziale tra un dato di budget, risultato della *programmazione*, ed un dato che deriva da un processo di *previsione*.

Il budget non espone dati semplicemente previsti; le quantità raggruppate nel budget derivano da un sistema di decisioni tramite le quali il soggetto operativo prestabilisce quali *dovranno essere* le future operazioni di gestione e quali risultati esse dovranno produrre.

Il budget delle vendite, per esempio, non indica che si *prevedono* vendite di 2.000 milioni del prodotto ALFA e di 1.500 milioni del prodotto BETA; stabilisce che le vendite dei prodotti ALFA *dovranno* procurare ricavi per 2.000 e che quelle del prodotto BETA dovranno ottenere ricavi per 1.500.

Il budget dei costi di materie non indica semplicemente che si prevede un costo di acquisto di 400 milioni per la materia prima ZETA e di 600 milioni per la materia TETA ma impone di contenere i costi a tali livelli mediante il conseguimento ed il mantenimento di prefissati livelli di efficienza produttiva, contenendo gli scarti di lavorazione, ottimizzando gli acquisti, ecc.

Il budget non è quindi un semplice documento indicativo di quali *potrebbero essere* i ricavi, i costi, i prezzi, ma rappresenta un documento *vincolante* che stabilisce quali *dovranno essere* i ricavi, i costi, i prezzi, ecc.; documento al quale dovranno attenersi i responsabili dell'esecuzione delle operazioni della gestione.

Il budget quindi deriva da un sistema di decisioni assunte dal soggetto operativo tramite il quale si scelgono le vie più efficienti per raggiungere gli obiettivi aziendali; tale sistema di decisioni richiede un efficiente sistema di previsioni.

Il budget deriva da previsioni ma diventa la rappresentazione formale del sistema delle decisioni circa la gestione da svolgersi nel futuro periodo amministrativo.

4. Il sistema dei budget funzionali. Imprese *Market oriented* e *Production oriented*

Abbiamo osservato che il budget generale d'esercizio è un documento di sintesi che deriva da singoli budget funzionali: budget delle vendite, dei fabbisogni di fattori, degli approvvigionamenti, delle produzioni, dei magazzini, ecc.

Il sistema dei budget funzionali può articolarsi analogamente al modello di figura 1.

L'analisi dei contenuti dei singoli budget funzionali sarà attuata successivamente; osserviamo, ora, solamente che esiste un ordine logico nella formazione dei budget e, di norma, il budget la cui redazione guida quella dei rimanenti è rappresentato dal budget delle vendite.

Per potere quantificare i dati delle produzioni e dei fabbisogni di fattori produttivi e di investimenti risulta necessario, innanzitutto, stabilire le vendite che l'impresa dovrà attuare nel periodo di riferimento del budget.

Vi sono, tuttavia, particolari situazioni nelle

quali il dato più rilevante, che condiziona quelli dei rimanenti budget, è rappresentato dal volume di *produzione* attuabile. Il budget delle produzioni diventa il budget guida per la formazione del sistema degli altri budget.

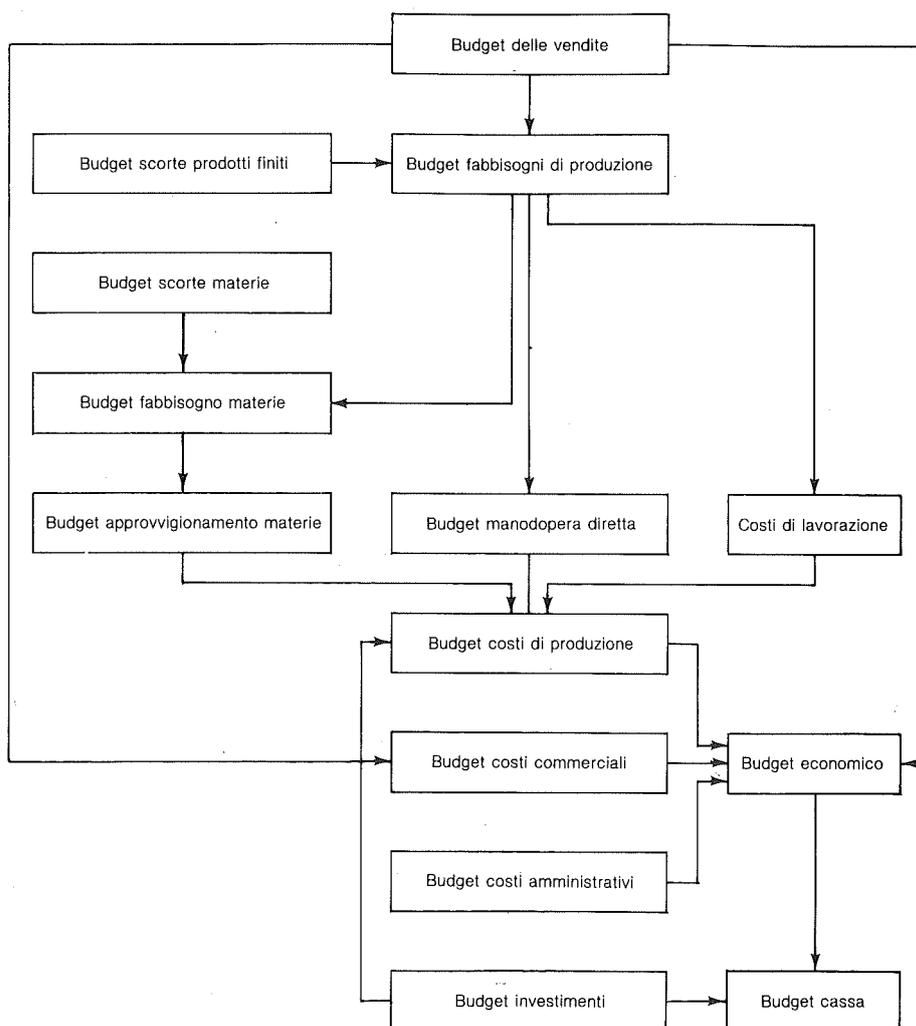
In termini generali possiamo definire *market oriented* le imprese che si pongono innanzitutto obiettivi e programmi di vendita, subordinando ai dati del budget delle vendite i volumi delle produzioni e degli approvvigionamenti.

Denominiamo *production oriented* le imprese che — per vincoli all'espansione produttiva o ai rifornimenti — devono subordinare i volumi di vendita alle quantità producibili.

In realtà non esistono imprese solo *market* o solo *production oriented* ma imprese che, per dati periodi o in date situazioni, devono ritenere preminente la programmazione delle vendite piuttosto che quella delle produzioni.

Le imprese commerciali sono prevalentemente *market oriented* mentre quelle che presentano *strozzature produttive* in un mercato in espansione saranno prevalentemente *production oriented*.

Figura 1
Il sistema dei budget funzionali



5. Il budget delle vendite delle scorte e delle produzioni

Analizziamo, in sintesi, i collegamenti tra i budget che si desumono dalla lettura della figura 1; le considerazioni che faremo si riferiscono all'intero periodo coperto dal budget (12 mesi) ma esse mantengono la loro validità anche per ogni sottoperiodo (trimestre e mese).

Il budget delle vendite indica le decisioni circa il fatturato programmato (RV); queste, a loro volta, dipendono dalla composizione del portafoglio prodotti e dalla decisione circa le quantità da vendere (QV) ed i prezzi di vendita (pV).

È quindi un budget per quantità fisiche e per valori.

In sintesi si può scrivere che il budget delle vendite quantifica i valori:

BUDGET DELLE VENDITE	
QUANTITÀ VENDIBILI PER ZONE E PER PRODOTTI E PER CANALI DISTRIBUTIVI	QV
	\times
PREZZI DI VENDITA	pV
RICAVI PROGRAMMATI	$= RV$

Collegato al budget delle vendite è quello delle scorte desiderate di prodotti finiti o budget del magazzino con riferimento al termine dell'esercizio (SFQ : scorte finali di prodotti), opportunamente valutate (vP) per quantificare anche il valore programmato delle rimanenze finali di prodotti ($RFP = SFP vP$).

BUDGET DELLE SCORTE DI PRODOTTI E SEMILAVORATI	
QUANTITÀ PROGRAMMATE DI SCORTE DI PRODOTTI E DI SEMILAVORATI	SPF
	\times
VALORI UNITARI	vP
RIMANENZE PROGRAMMATE	$= RFP$

Tenendo conto delle scorte all'inizio del periodo (SIP) si può formulare il budget delle produzioni; esso indica il fabbisogno di produzione di ogni prodotto per ogni periodo, tenendo conto che la quantità da produrre (QP) non coincide con la quantità delle vendite programmate (QV) proprio a motivo dei programmi delle scorte. È quindi un budget per sole quantità e non a valore.

In sintesi si può scrivere che il budget delle produzioni determina la quantità:

BUDGET DELLE PRODUZIONI	
QUANTITÀ VENDIBILI PER ZONE E PER PRODOTTI E PER CANALI DISTRIBUTIVI	$+ QV$
+ SCORTE FINALI DI PRODOTTI	$+ SFP$
- SCORTE INIZIALI DI PRODUZIONE	$- SIP$
RICAVI PROGRAMMATI	$= QP$

6. Il budget dei fabbisogni, degli approvvigionamenti e dei costi

La produzione si svolge, nelle imprese industriali, con il concorso di *macchinari*, il cui acquisto comporta investimenti fissi di capitale che devono essere sistematicamente ammortizzati, di *materie* e di *mano d'opera* (si definiscono anche *M/M/M productions*). Le produzioni sono il risultato del processo di lavorazione. Dal budget delle produzioni dipendono allora 4 altri budget:

- 1) il budget degli *investimenti*;
- 2) il budget del fabbisogno e degli *approvvigionamenti di materie*;
- 3) il budget del *fabbisogno e degli approvvigionamenti di mano d'opera diretta*;
- 4) il budget dei *costi di lavorazione*.

Il budget degli *investimenti* specifica il fabbisogno di nuovi investimenti fissi (IF) in impianti, macchinari ed in altre immobilizzazioni, indicandone i costi ed i tempi di realizzazione.

Esso indica altresì i tassi di utilizzo dei macchinari, sia esistenti sia nuovi, consentendo di stimare le quote di ammortamento nei vari periodi e quelle di imputazione alle diverse produzioni.

Per la sua redazione occorre partire dai fabbisogni di produzione ed analizzare il *ciclo di lavorazione* per quantificare le lavorazioni macchina necessarie e, dopo avere tenuto conto delle possibilità di ottimizzare i carichi di lavoro dei macchinari, si può determinare la *capacità produttiva* occorrente e quella utilizzata.

Se la capacità disponibile risulta sovrabbondante, i dati precedenti circa l'utilizzo dei macchinari sono utili solo per quantificare le quote di ammortamento assorbite dai prodotti ottenuti. Se si accerta un deficit di capacità produttiva si possono attuare i necessari investimenti.

Sulla base delle *schede di lavorazione* e delle *distinte base* relative alle produzioni programmate si determina il fabbisogno unitario di materie per ogni unità di prodotto (fM).

Dal prodotto del fabbisogno unitario per i volumi programmati di produzione (QP) si specifica il fabbisogno globale (FM) nel *budget dei fabbisogni materie e materiali diretti*:

BUDGET DEI FABBISOGNI DI MATERIE DIRETTE	
QUANTITÀ DA PRODURRE (DAL BUDGET DELLE PRODUZIONI)	QP
	\times
FABBISOGNO UNITARIO DI MAT.	fM
FABBISOGNI PROGRAMMATI	$= FM$

Tenendo presente il budget delle scorte finali di materie (SFM) e delle scorte iniziali esistenti (SIM), il budget degli approvvigionamenti di materie programma le quantità da acquistare (QM) per ogni materia e per ogni periodo; le quantità da

acquistare sono valorizzate con i prezzi previsti di acquisto (pM) e si quantificano i costi di materie da acquistare (CM). Il *budget degli approvvigionamenti di materie* è, quindi, tipicamente un budget a quantità fisiche e a valore. In sintesi determina:

BUDGET DEGLI APPROVVIGIONAMENTI	
FABBISOGNI PROGRAMMATI (DAL BUDGET DEI FABBISOGNI DI MATERIE) + SCORTE FINALI DI MATERIE - SCORTE INIZIALI DI MAT.	+ FM + SFM - SIM
QUANTITÀ DA ACQUISTARE PREZZO UNITARIO	= QM × pM
COSTO DELLE MATERIE	= CM

Analogamente, attraverso i dati dei cicli di produzione programmati si arriva a specificare il fabbisogno unitario di mano d'opera diretta (fL); insieme con la previsione e la programmazione delle retribuzioni unitarie, si può arrivare alla formazione del *budget dei fabbisogni globali e dei costi di lavoro diretto* (CL). È un budget per quantità e per valori e specifica in sintesi le seguenti quantità:

BUDGET DEI FABBISOGNI DEI LAVORO DIRETTO	
QUANTITÀ DA PRODURRE (DAL BUDGET DELLE PRODUZIONI)	× QP
FABBISOGNO UNITARIO DI Mdo	fL
FABBISOGNI PROGRAMMATI PREZZO UNITARIO	= FL × pLM
COSTO DELLA MANO D'OPERA	= CL

Il *budget dei costi di lavorazione*, infine, specifica i costi per la produzione diversi dai costi di materie dirette e di lavoro diretto.

Nelle produzioni per le quali tutte le lavorazioni sono svolte dal lavoro diretto, il budget dei costi di lavorazione può essere un riepilogo dei precedenti budget del lavoro diretto con l'indicazione ulteriore delle quote di ammortamento-imputazione dei costi fissi programmate per ogni prodotto.

Normalmente, tuttavia, il budget dei costi di lavorazione viene predisposto dopo avere suddiviso l'impresa in centri operativi; in questo caso, esso contiene i costi programmati per le lavorazioni prestate da ciascun centro operativo. I centri operativi diventano, in questo modo, centri di costo. I costi calcolati per ciascun centro di costo possono essere attribuiti alle produzioni mediante coefficienti di imputazione stabiliti sulla base del previsto concorso di ciascun centro all'ottenimento dei diversi prodotti.

I dati accolti nei budget dei costi di lavoro, di materie e di lavorazione si riepilogano nel *budget dei costi industriali*.

Lo schema seguente rappresenta un esempio di budget dei costi industriali determinati con riferimento diretto ai prodotti finiti.

BUDGET DEI COSTI INDUSTRIALI		
FATTORI DI PRODUZIONE	PROD. 1	PROD. 2
COSTI DIRETTI	$CM 1$	$CM 2$
COSTI DI LAVORO DIRETTO	$CL 1$	$CL 2$
COSTI INDIRETTI	$CLAV 1$	$CLAV 2$
QUOTE DI AMMORTAMENTO (SE NON COMPRESSE NELLA VOCE PRECEDENTE)	$q 1$	$q 2$
COSTI DI PRODUZ.Industr. QUANTITÀ PRODOTTE	= $COPRO 1$ $QP 1$	= $COPRO 2$ $QP 2$
COSTO DI PRODUZ. UNITARIO	= $CUPRO 1$	= $CUPRO 2$

Si passa, infine, alla redazione dei *budget dei costi commerciali e dei costi amministrativi*.

Per la redazione del primo è necessario riprendere i dati del budget delle vendite e quantificare le provvigioni, i costi di trasporto e gli altri costi variabili di vendita (cvV) nonché i costi per le campagne pubblicitarie e gli altri costi fissi di vendita (CFV) che si riferiscono direttamente all'attività di vendita.

BUDGET DEI COSTI COMMERCIALI	
RICAVI DI VENDITA (DAL BUDGET VENDITE) PROVVIGIONI E COSTI VARIABILI	RV × cvV
COSTI VARIABILI COMMERCIALI COSTI FISSI COMMERCIALI	CVV + CFV
COSTI COMMERCIALI PROGRAMMATI	= $COCOM$

Per predisporre il *budget dei costi amministrativi* è necessario programmare i costi che non si riferiscano direttamente all'attività produttiva (sarebbero infatti compresi nel budget dei costi di produzione) o a quella commerciale; sarebbero compresi nel budget precedente; sono accolti nel budget dei costi amministrativi i costi per gli amministratori ed i sindaci, i costi telefonici e postali non direttamente attribuibili al settore produttivo e commerciale, i costi per fitti relativi ai locali amministrativi ed i costi per i dipendenti che svolgono la funzione amministrativa (intesa in senso non tecnico quale funzione di rilevazione).

BUDGET DEI COSTI AMMINISTRATIVI	
COMPENSI AMMINISTRATORI COSTI POSTALI E TELEFONICI ASSICURAZIONI COSTO DEL LAVORO AMMINISTRATIVO AMMORTAMENTO MACCHINE E MOBILI	
TOTALE COSTI AMMINISTRATIVI	= CGA

Osserviamo che i due ultimi budget sono stati indicati dopo i precedenti ma nella pratica essi devono essere redatti spesso in concomitanza con altri. In particolare, il budget dei costi commerciali è redatto in concomitanza con il budget delle vendite in quanto queste ultime sono influenzate dai livelli dei costi commerciali.

Per questo, spesso, anziché definire distintamente il budget delle vendite e quello dei costi commerciali, si definisce un unico *budget commerciale* o *budget della funzione di marketing*.

7. Il budget di tesoreria e dei finanziamenti

Il budget di ricavo e di costo precedentemente esaminati sono budget economici ed i loro dati costituiscono la base per i due *budget finanziari*:

- 1) il budget di tesoreria;
- 2) il budget dei finanziamenti.

Il *budget di tesoreria* evidenzia le entrate (*E*) e le uscite (*U*) del periodo.

Le entrate possono essere programmate tenendo conto:

- a) dei *ricavi di vendita* che si traducono in crediti verso la clientela;
- b) delle *politiche di incasso* che definiscono il periodo medio di dilazione (*dC*) concesso ai clienti ed il tasso di rotazione dei crediti; se i ricavi sono 12.000 e si concede un periodo medio di dilazione di 30 giorni al termine del periodo, risulteranno da incassare 1.000 di crediti in quanto il periodo di rotazione è pari a 12; se il periodo di dilazione fosse di 60 giorni i crediti da incassare sarebbero di 2.000;
- c) dei crediti esistenti all'inizio del periodo (*CRI*);
- d) del *tasso di insolvenza* (*ti*) e delle azioni programmate per ridurlo.

In sintesi la dinamica delle entrate è rappresentabile con la seguente relazione:

$$E = (CRI + RV - RV dC) (1 - ti)$$

Analogamente le uscite saranno quantificate tenendo conto:

- a) dei *costi per acquisto* di materie (*CM*) e di lavoro (*CL*);
- b) dei *costi per investimenti* (*CI*);
- c) del *periodo di dilazione atteso* (*dM*, *dL* e *dI*) che dipende dalle politiche di pagamento per ogni classe di fattore di produzione;
- d) dall'ammontare dei debiti esistenti all'inizio del periodo (*DEI*).

In sintesi, la seguente relazione rappresenta la dinamica delle uscite:

$$U = DEI + (CM + CL + CI) - CM dM - CL dL - CI dI$$

I dati delle entrate e delle uscite quantificate come appena indicato consentono di verificare l'*equilibrio monetario*: le entrate, sommate alle disponibilità monetarie iniziali (*KI*), devono essere sufficienti a garantire la copertura delle uscite ed a consentire di mantenere *programmati* livelli di *riserve di liquidità* (*KF*).

La *condizione di equilibrio di tesoreria* è espressa dalla relazione:

$$KI + E = U + KF$$

8. La verifica dell'equilibrio di tesoreria

Se la precedente equazione non risulta verificata nel senso che:

- a) vi possono essere *eccedenze di tesoreria*; in questo caso è possibile all'impresa:
 - 1) rivedere le condizioni di regolamento per conseguire vantaggi economici dai fornitori (si pagano anticipatamente se riducono i prezzi) e dai clienti (si consente loro di pagare posticipatamente aumentando, in compenso, i prezzi);
 - 2) programmare investimenti in beni da reddito autonomi (titoli, immobili, ecc.);
- b) vi possono essere *deficit di tesoreria*; in questo caso vi sono le seguenti possibilità:
 - 1) accertare se può essere data copertura al deficit mediante ricorso a finanziamenti che comportano un costo finanziario che va a ridurre il reddito operativo;
 - 2) accertare se risulta possibile modificare le condizioni di regolamento nei confronti di clienti e fornitori senza svantaggi economici;
 - 3) modificare, in ultima analisi, la struttura dei programmi di vendita (elevare se possibile i ricavi) e dei costi (ridurre, se possibile i costi e gli investimenti).

Non è possibile accettare un dato sistema di programmi se non risulta verificato l'equilibrio di tesoreria.

9. Il budget generale d'esercizio

I dati economici di ricavo e di costo, compresi gli interessi passivi, sono riepilogati nel *budget del risultato economico* che può assumere la forma appresso indicata:

BUDGET DEL RISULTATO ECONOMICO	
COSTI DAL BUDGET DI MATERIE	RICAVI DAL BUDGET DELLE VENDITE
COSTI DAL BUDGET DI LAVORO	
COSTI DAL BUDGET DI LAVORAZIONE	
AMMORT. DA BUDGET LAV.	
COSTI COMMERCIALI	
COSTI AMMINISTRATIVI	
REDDITO OPERATIVO	
INTERESSI PASSIVI	
IMPOSTE SUI REDDITI	PROVENTI FINANZIARI
REDDITO NETTO	



Il budget del risultato economico consente di evidenziare il reddito operativo (RO) quale differenza tra ricavi programmati e costi della gestione tipica; il reddito netto (RN) deriva dal reddito operativo dedotti gli interessi passivi (IP) sui finanziamenti passivi (FP) e le imposte sui redditi (IT) e aggiungendo i proventi straordinari (RS):

$$RV - (CM + CL + q) = (RO - i FP + RS) (1 - t)$$

ove i indica il tasso di interesse pagato sui capitali presi a prestito e t il tasso medio di imposta (che in Italia, nelle società di capitali è costante e può essere recuperato dal percettore dei dividendi sotto forma di credito di imposta).

I dati relativi alle rimanenze, agli investimenti, ai crediti ed ai debiti commerciali, ai finanziamenti passivi programmati per il termine del successivo periodo sono riepilogati, insieme con il saldo di tesoreria, nel budget dello stato patrimoniale che evidenzia la composizione del capitale investito e che può assumere la forma seguente:

BUDGET DEL CAPITALE INVESTITO	
SALDO DI TESORERIA CREDITI COMMERCIALI MAGAZZINO MATERIE E PRODOTTI INVESTIMENTI NETTI	DEBITI COMMERCIALI
	FINANZIAMENTI PASSIVI
	CAPITALE PROPRIO
	UTILE NETTO
	CAPITALE NETTO
CAP. INVESTITO DAL LATO DEGLI IMPIEGHI - CI	CAP. INVESTITO DAL LATO DELLE FONTI - FP + CN

Il capitale investito risulta essere pari alla somma tra i capitali ottenuti dall'impresa sotto forma di finanziamenti passivi (FP) e di capitale netto di rischio (CN).

Il budget di stato patrimoniale consente di verificare la relazione:

$$CI = FP + CN.$$

Il budget del reddito e del capitale consentono di accertare se si sono raggiunti gli obiettivi di redditività posti dal management che normalmente si traducono in obiettivi di redditività (ROE, ROI, ROS) e di sviluppo aziendale (incremento fatturato, quota di mercato e capitale investito).

Dopo avere accertato che gli obiettivi di redditività siano conseguibili tramite il budget, questo documento può essere approvato e reso esecutivo; nel caso opposto, occorre procedere alla ristrutturazione dei programmi funzionali alla luce di nuove strategie; il processo si ripete fino a che:

- si accerta il raggiungimento degli obiettivi;
- si accerta l'impossibilità di raggiungere gli obiettivi e si procede alla loro modificazione.

10. Budget analitici e sintetici

Anche i budget funzionali, tuttavia, sono budget generali che derivano dalla sintesi di budget analitici particolari nei quali sono programmate le operazioni di gestione per periodi infrannuali e per "aree" limitate.

Normalmente il budget delle vendite deriva dalla sintesi di budget analitici delle vendite che indicano quantità di vendere, prezzi e ricavi distinti per prodotto (per esempio: budget delle vendite dei prodotti ALFA e BETA), per area geografica (per esempio: budget delle vendite in Italia, in Francia e nel Resto del Mondo), per tipo di cliente (per esempio: budget delle vendite a privati e a enti pubblici), per forma di canale distributivo (per esempio: budget delle vendite dirette, tramite agenti, tramite concessionari), ecc.

I dati delle vendite sono poi, normalmente, dettagliati per periodi infrannuali: vendite gennaio, febbraio, ecc.; vendite primo trimestre, secondo trimestre, ecc.

Il budget dei costi di produzione potrebbe, ad esempio, indicare i costi di produzione per ogni prodotto, per ogni stabilimento, per ogni reparto produttivo e per periodi infrannuali.

11. Budget di funzione e budget di responsabilità

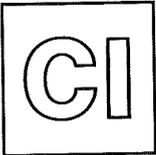
I budget che abbiamo fin qui esaminato, siano essi budget generali, siano essi budget analitici, siano budget funzionali; essi indicano, cioè, i valori della futura gestione distinti per funzione atta a produrli.

Vi è tuttavia un'altra forma di suddivisione analitica dei budget generali: quella per centro di responsabilità (o per responsabile di funzione), che porta alla formazione dei budget di responsabilità.

Tale forma di analisi consiste nell'individuare i responsabili di ciascuna funzione aziendale e di assegnare ad ogni responsabile uno specifico "segmento" del budget.

Supponiamo che l'impresa MANUFACTURING s.p.a. abbia programmato vendite di 3.500; 2.000 per il prodotto ALFA e 1.500 per il BETA. Già sappiamo che ciò significa che nel successivo esercizio i responsabili commerciali dovranno procurare all'impresa tali volumi di fatturato, attenendosi alle quantità ed ai prezzi indicati nel budget.

Introduciamo l'ipotesi che le zone di vendita (il cosiddetto mercato geografico) siano suddivise in tre aree: ITALIA, FRANCIA e RESTO DEL MONDO e che ciascuna area sia affidata ad un funzionario commerciale:



Contabilità Industriale

	PRODOTTO ALFA (signor ROSSI)	PRODOTTO BETA (signor VERDI)	TOTALI
ITALIA (sig. LUCCI)	800	600	1.400
FRANCIA (sig. FIORI)	600	600	1.200
RESTO DEL MONDO (sig. CRESA)	600	300	900
TOTALI	2.000	1.500	3.500

- VERDI avrebbe la responsabilità del prodotto BETA;
- b) per area geografica; si formerebbero tre budget di responsabilità: uno assegnato a LUCCI per le vendite in ITALIA, uno a FIORI, per le vendite in FRANCIA ed il terzo a CRESA per le vendite nel RESTO DEL MONDO;
 - c) per area e per prodotto; sarebbero creati in questo caso 6 budget di responsabilità ciascuna affidata ad un diverso responsabile;
 - d) per gerarchia PRODOTTO/AREA;
 - e) per gerarchia AREA/PRODOTTO.

L'impresa potrebbe segmentare il budget delle vendite in diverse forme:

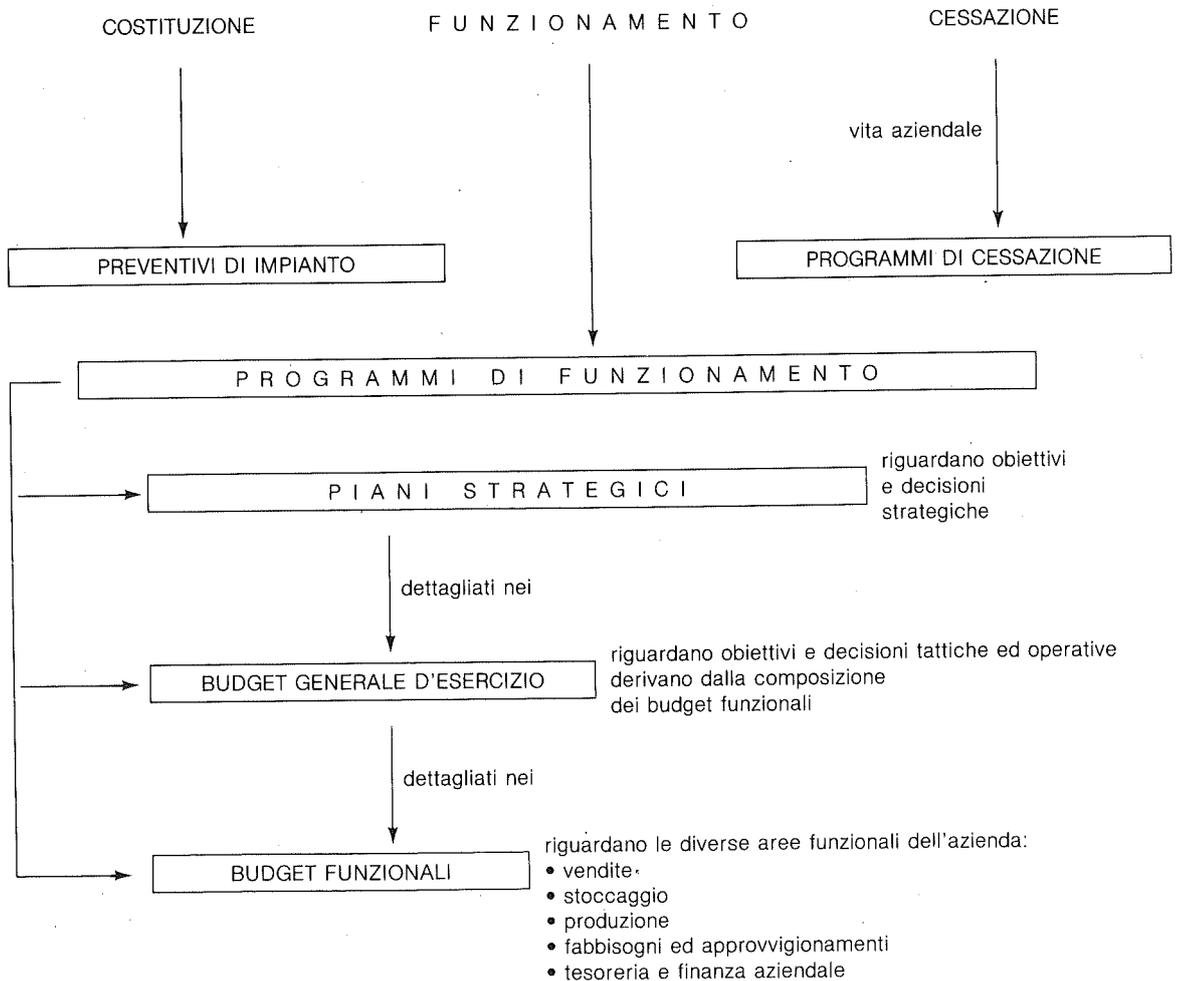
- a) per prodotto; si creerebbero due budget di responsabilità: il signor ROSSI sarebbe responsabile per il raggiungimento dei programmati volumi di ricavi per il prodotto ALFA; il signor

12. Budget, programmi e piani

Il budget non è l'unico documento nel quale il soggetto operativo preconfigura la futura gestio-

Figura 2
Piani e programmi aziendali

VITA DELL'IMPRESA





ne e ne predetermina i valori ed i risultati. La formazione del budget può essere considerata l'ultimo anello di un più ampio processo di pianificazione e di programmazione.

Le imprese, come vedremo nel successivo paragrafo, sviluppano un continuo processo di pianificazione e di programmazione e predispongono:

A) Preventivi o progetti particolari: sono programmi relativi a particolari operazioni (preventivo di spedizione di una data merce verso una determinata località) o processi (preventivo per l'ottenimento di 50.000 paia di scarpe) o unità economiche relative (progetto o preventivo per la costruzione di un grattacielo o di una diga).

B) Programmi generali: riguardano l'intera coordinazione economica sviluppata dall'impresa in un dato periodo di tempo; comprendono, quindi, la programmazione di tutte le operazioni di gestione; sia le vendite sia le produzioni sia gli acquisti sia, infine, i movimenti monetari.

I programmi generali possono, essere sia PREVENTIVI DI IMPIANTO, sia PROGRAMMI DI FUNZIONAMENTO, sia PREVENTIVI DI CESSAZIONE.

I programmi di funzionamento, a loro volta, possono distinguersi, a seconda del periodo di tempo cui fanno riferimento, in:

B.1) programmi pluriennali, denominati anche piani a lungo termine o *piani strategici*: coprono, in genere, un periodo di 5 anni (o più, a seconda delle dimensioni dell'impresa) ed espongono i valori che si produrranno in tale arco di tempo; considerano le principali decisioni ed operazioni strategiche dell'azienda; sono predisposti per verificare la possibilità di raggiungere dati obiettivi di lungo periodo quali, per esempio, ottenere una data penetrazione di mercato, sviluppare un dato volume di fatturato, cambiare la gamma delle produzioni, istituire una catena di nuove filiali in un dato Paese e così via;

B.2) programmi annuali (o programmi operativi o programmi di esercizio) corrispondono al BUDGET GENERALE D'ESERCIZIO e possono essere pensati come un dettaglio dei piani pluriennali.

B.3) programmi settoriali, relativi ai diversi processi di operazioni; corrispondono ai *budget funzionali*: rappresentano il dettaglio dei programmi annuali.

13. Il processo di pianificazione, programmazione e budgeting quale processo "scorrevole" nel tempo

Il budget rappresenta, dunque, come abbiamo osservato, l'ultimo anello di un processo di piani-

ficazione — a medio termine — e di programmazione a breve termine.

Pianificazione, programmazione e budgeting sono tre momenti di un unico processo di programmazione; ciascuno dei tre momenti "copre" un "orizzonte temporale" di ampiezza sempre minore.

Per *orizzonte temporale* si intende, nella logica della programmazione, un arco di tempo nel quale si ritiene possano risultare efficaci le previsioni circa l'influsso delle variabili non controllabili dall'impresa e possano essere tenute convenientemente sotto controllo le variabili controllabili.

Il budget generale d'esercizio rappresenta la specificazione operativa del segmento del piano quinquennale che si riferisce all'orizzonte temporale di 12 mesi. I budget trimestrali rappresentano, a loro volta, segmenti del budget a base annua, ed i budget mensili specificano nel dettaglio i budget trimestrali.

Si ha quindi un processo di programmazione "scorrevole" nel tempo nel quale con il decorrere del tempo, l'*orizzonte temporale* si amplia di un segmento pari a quello già trascorso; all'inizio di un dato anno, poniamo il 1990, si predispongono il piano quinquennale (o settennale o decennale a seconda dell'orizzonte temporale coperto dalla pianificazione) che copre il periodo 1.1.90-31.12.94; si specifica, inoltre il budget generale per il periodo 1.1.90-31.12.90 e si dettagliano i budget per i quattro trimestri e si rende operativo quello del mese di gennaio.

Al termine del 1990 si riforma il piano quinquennale per il periodo 1.1.91-31.12.95; si abbandona il 1990 e si "scorre" in avanti di un periodo amministrativo.

Anche i budget mensili sono scorrevoli; al termine del mese di gennaio 1990, dopo avere dato esecuzione al budget di quel mese, si rivedono i budget dei successivi 12 mesi; si abbandona il periodo gennaio-dicembre e si riformula il budget per il periodo febbraio 1990 - gennaio 1991; si abbandona il mese di gennaio e si "scorre" in avanti di altri 12 mesi.

Nella pratica, le forme con le quali si realizza la "scorrevolezza" del budget possono essere varie; ciò che importa rilevare è che la scorrevolezza non è solo una tecnica, ma una vera esigenza; il budget accoglie valori predeterminati che si riferiscono a fenomeni di accadimento futuro; quanto più il futuro diventa prossimo tanto più è possibile affinare le previsioni e rendere più razionali le decisioni; la scorrevolezza del budget è lo strumento logico per attuare una programmazione sempre aggiornata e tempestiva.

Il budget, proprio in quanto deve costituire guida per l'azione amministrativa non può essere uno strumento statico ma deve rappresentare una tecnica flessibile, pronta a recepire tutte le nuove informazioni atte a modificare gli obiettivi e le decisioni precedentemente assunte.