

*Il ruolo e le caratteristiche del
sistema di budgeting*



Agenda

- La programmazione ed il budget
 - ✦ Definizione, caratteristiche e funzioni
 - ✦ I vantaggi ed i limiti del budget
 - ✦ L'iter di redazione
 - ✦ Logiche operative dei sistemi di budgeting



Una definizione (formale) di budget

3

- Documento e processo con cui vengono esplicitate le politiche az. nell'ambito delle scelte strat. effettuate
- Documento contabile amministrativo che, con riferimento ad un orizzonte temporale di breve periodo, traduce in termini quantitativo – monetari i dati contenuti nel piano aziendale di medio-lungo andare
- Si compone di vari documenti (budget settoriali) relativi alle singole aree funzionali dell'azienda
- A livello globale d'azienda, si sintetizza in un bilancio preventivo



Una definizione (funzionale) di budget

4

- È uno strumento di controllo di gestione
- Coordina e sintetizza dati relativi alle varie aree funzionali dell'azienda
- Riguarda un orizzonte temporale *futuro*
- Risulta uno strumento di elevata responsabilizzazione e di incentivazione dei dipendenti e dei manager dell'azienda, ovvero ne orienta i comportamenti futuri

Un semplice esempio...

5

<i>Prodotto</i>	<i>Volumi di vendita esercizio n</i>	<i>Prezzo di vendita (€)</i>	<i>Ricavi dalle vendite (€)</i>
X	100	20	2.000
Y	450	30	13.500
Z	200	50	10.000

Le caratteristiche del budget

6

- a) Deriva dal piano strategico aziendale, costituendone il primo anno
- b) È relativo all'azienda nel suo complesso (globalità)
- c) È articolato per centri di responsabilità
- d) È riferito a diverse dimensioni e ad intervalli di tempo infrannuali
- e) Esprime in termini economico-finanziari gli obiettivi che l'azienda intende raggiungere nel prossimo periodo (obiettivi – decisioni – risorse)

a) Il legame con il Piano aziendale

7

2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
I anno Programma d'esercizio annuale (budget)	II anno	III anno	IV anno	V anno			
	I anno Programma d'esercizio annuale (budget)	II anno	III anno	IV anno	V anno Nuovo anno aggiunto al ciclo		
		I anno Programma d'esercizio annuale (budget)	II anno	III anno	IV anno	V anno Nuovo anno aggiunto al ciclo	

b) Il carattere di globalità

8

- *Globale* perché prende in considerazione tutta l'azienda (aree funzionali, prodotti, strategie, etc.)
- Come si arriva a tale globalità?
 - Redazione di singoli budget relativi a ciascuna area aziendale
 - Aggregazione dei budget settoriali
 - Redazione di un singolo documento aziendale, il *budget*
- Fornisce un vero e proprio riferimento per tutti i dipendenti e costituisce una sorta di "modello di comportamento globale" per tutti

c) Articolazione in centri di responsabilità

9

- Budget per programmi
- Riferimento ai cosiddetti *centri di responsabilità*, suddivisi in:
 - Centri di costo
 - Centri di profitto (o di risultato)
 - Centri di spesa
 - Centri di investimento

d) Differenti dimensioni di analisi

10

- Il processo di elaborazione del budget può essere attuato in relazione a diverse dimensioni:
 - La natura dei fattori produttivi
 - La destinazione (prodotto/servizio)
 - Le attività
 - I processi
 - ...



d) Intervalli di tempo infrannuali

11

- L'infrannualità è una specificità essenziale del budget e ne caratterizza l'utilizzo nel quadro del processo di pianificazione
- Consente una migliore individuazione di scostamenti e disfunzioni (es. fluttuazioni nella domanda)
- Maggiore possibilità di influenzare i comportamenti e di incrementare l'efficacia e la tempestività del processo di programmazione e controllo
- Non costituisce una regola fissa: ci possono anche essere budget *pluriennali*!



e) Omogeneizzazione in termini monetari

12

- Esprimere le previsioni, gli obiettivi, i mezzi e le scelte in termini quantitativo-monetari.
 - Costi – Ricavi (aspetto economico della gestione)
 - Entrate – Uscite (aspetto finanziario della gestione)
 - Vantaggio: comparabilità dei programmi di gestione e di tutte le informazioni aziendali
- NB:** l'obiettivo finale del budget è quello della redazione di un Bilancio d'esercizio preventivo.

Le funzioni del budget

13



Aspetti critici

14

- **Privilegia logiche economico-contabili rispetto a quelle operative**
- **È poco attendibile in condizioni di elevata turbolenza aziendale e imprevedibilità degli andamenti**
- **Spesso non evidenzia in maniera adeguata il legame con la strategia aziendale**
 - Eccessivo focus sul breve termine
 - Considerazione solo indiretta dell'ambiente esterno
 - ...

Un esempio della *scheda budget*...2

17

Scheda Budget												
Dipartimento: _____						- Responsabile: _____						
Centro di costo: _____												
Denominazione conto	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic
<i>Totale</i>												

Quale approccio nella definizione?

18

Top-Down

- Stile impositivo
- Obiettivi del piano decisi dall'alta direzione
- Elevato livello di dettaglio
- Mancata partecipazione del manager alla definizione degli obiettivi: può solo conseguirli ...

- Scarsa conoscenza dei problemi locali?
- Difficile accettazione e demotivazione?
- Eccessiva enfasi posta sugli scostamenti negativi?

Quale approccio nella definizione?

19

Bottom-Up

- Stile partecipativo
- I CdR formulano le loro proposte di budget
- Gli obiettivi di budget vengono concordati tra i vari soggetti
- Enfasi sulle cause degli scostamenti

- Troppo spazio alle individualità ed agli obiettivi di area?
- Difficile coordinamento?
- Budget slacks? (riserve di risultato o risorse sovrabbondanti)

Quale approccio nella definizione?

20

Approccio negoziale

- La procedura di budget non può, quindi, essere gestita unicamente a livello centrale, pena lo scadimento ad un semplice adempimento di carattere amministrativo-burocratico



Logica formalistica

documento ⇔ risorse ⇔ attività

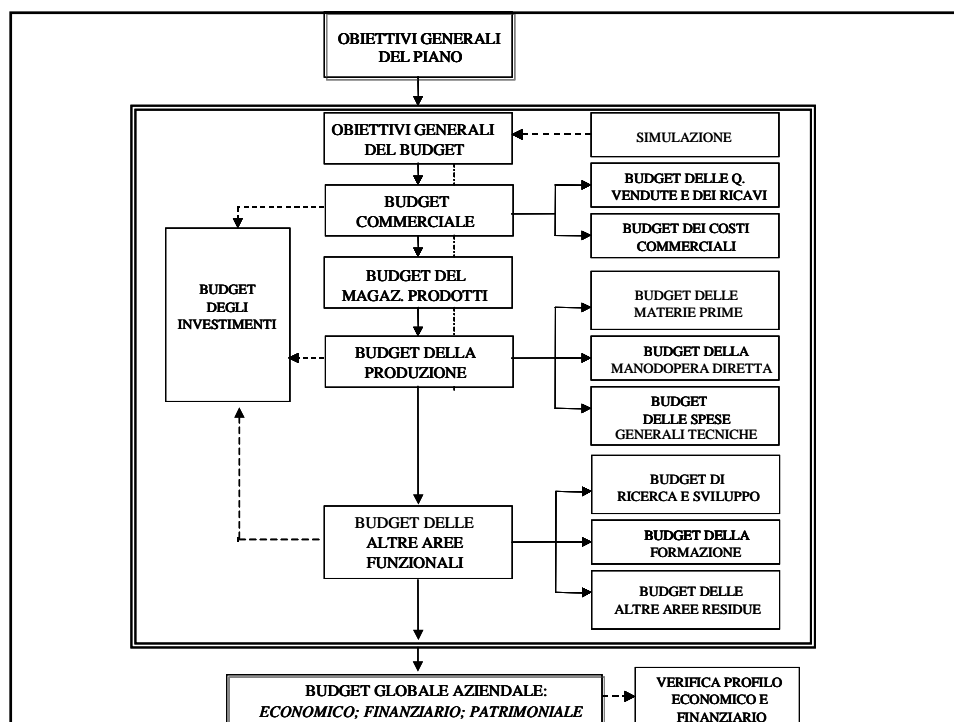
vs.

attività ⇔ risorse ⇔ documento

La redazione del Bilancio preventivo

21

- Nella sua forma definitiva un budget rappresenta un **Bilancio d'esercizio preventivo**:
 - a) **budget economico** (o conto economico preventivo): redatto per scopi interni, raramente ha la stessa forma di quello civilistico; si focalizza sulla evidenziazione di risultati intermedi (Margine Lordo di contribuzione, Risultato Operativo, Risultato prima delle imposte, etc.)
 - b) **budget finanziario** (o prospetto di flussi finanziari preventivi): contiene flussi di natura finanziaria e distingue tra *flussi delle risorse finanziarie globali* e *flussi di cassa* (o di tesoreria)
 - c) **budget patrimoniale** (o stato patrimoniale preventivo): strutturato secondo il criterio finanziario (Impieghi e Fonti)



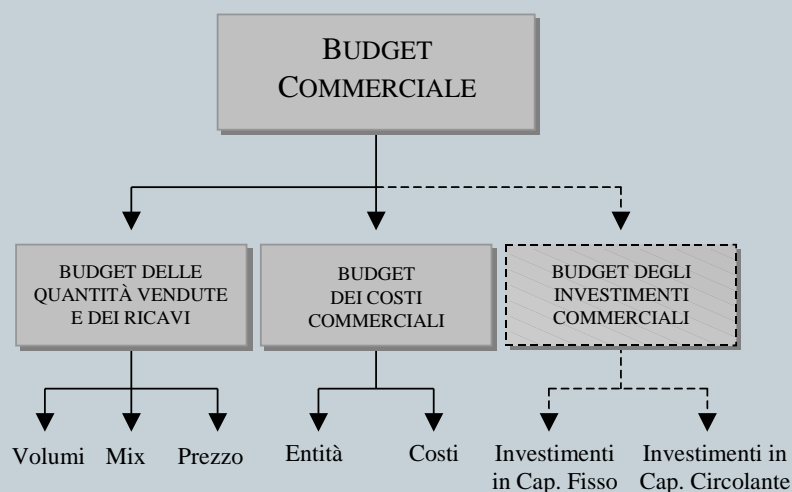
Il budget commerciale

23

- Esprime gli obiettivi e i programmi dell'area commerciale (in termini di volumi di vendita e conseguenti ricavi)
- Considerazione dei costi commerciali (legati alla commercializzazione dei prodotti)
- Articolazione in una pluralità di dimensioni (periodi di tempo, famiglie di prodotti, CdR, clienti, canali distributivi, etc.)
- Richiede molti dati (raccolti con interviste, questionari, stime di mercato, sondaggi, trend e serie storiche)

Il budget commerciale

24





Questioni da valutare per il budget commerciale

25

- Stima dei volumi di vendita \Rightarrow varie metodologie
- Break-even analysis \Rightarrow individuazione del B.E.P.
- Determinazione del prezzo di vendita \Rightarrow analisi del margine di contribuzione
- Elasticità della domanda e/o dell'offerta rispetto ad una variazione del prezzo
- La scelta del mix produttivo \Rightarrow ciclo di vita dei prodotti
- Livello di dettaglio \Rightarrow diverse possibili classificazioni dei costi



Le quantità vendute...

26

- Determinazione del numero di unità che si prevede di vendere nel prossimo esercizio
- Uso di varie metodologie (previsioni statistiche; trend storici; ricerche di mercato; opinioni dei manager o dei capi-area; etc.)
- Vincoli da considerare:
 - Capacità produttiva dell'azienda;
 - Disponibilità di risorse finanziarie a copertura del relativo fabbisogno;
 - Reperibilità dei fattori produttivi;
 - Disponibilità di risorse umane e tecniche.
- Attenzione a previsioni eccessivamente ottimistiche o pessimistiche



Budget delle vendite

27

Analisi ottimistica

- a) esuberanti investimenti in capitale fisso;
- b) esuberanti rifornimenti di fattori produttivi;
- c) giacenze di magazzino troppo elevate;
- d) deterioramento della liquidità aziendale per tutti i motivi riportati.

Analisi pessimistica

- a) contrazione nelle quote di mercato;
- b) incapacità di soddisfare la domanda;
- c) riflessi negativi sull'area della produzione che deve realizzare quantità non preventivate a scapito della qualità;
- d) necessità di acquisti maggiori di input a scapito della liquidità e delle risorse finanziarie diversamente destinate.



Analisi Costo-Volume-Profitto

28

- Correla i volumi di vendita con i conseguenti ricavi ed i costi sostenuti
- Ha il fine di determinare il punto di equilibrio o di pareggio (*Break-Even-Point*, BEP)
- Permette di identificare la quantità minima di prodotto da fabbricare per raggiungere l'equilibrio economico
- Richiede la conoscenza di: costi fissi, costi variabili, costi totali e ricavi totali



La scelta del prezzo di vendita

29

Dipende da una serie di variabili:

- L'analisi dei costi dell'azienda
- L'esame ed il confronto con il prezzo della concorrenza
- Lo studio della relazione tra risposta del mercato e variazioni attese nei prezzi
- Più semplicemente, ricerca di un *margin*e positivo tra ricavi e costi



La scelta del prezzo di vendita

30

- Ricerca di un margine positivo

$$p - cv = m$$

dove

p = prezzo di vendita

cv = costo variabile unitario

m = margine unitario di contribuzione

- La *contribuzione unitaria*, o margine unitario sul costo variabile, indica quanto rimane del prezzo di ogni unità venduta per reintegrare il costo fisso, dopo che è stato recuperato per intero il costo unitario variabile

Il margine di contribuzione...

	Prod. 1	Prod. 2	Prod. 3	Totale
Fatturato	1000	1000	500	2500
CV	300	300	200	800
M	700	700	300	1700
CF	400	200	400	1000
Risultato Economico	300	500	-100	700

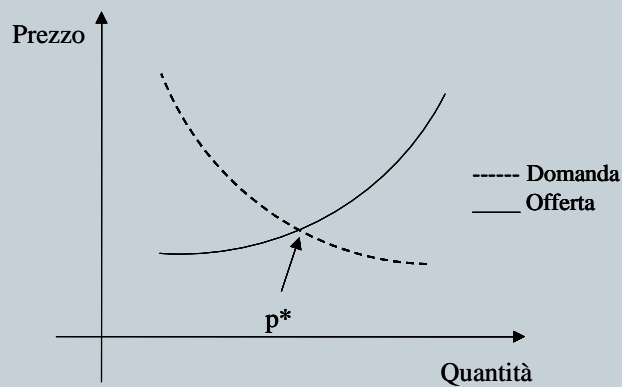
Eliminazione del prodotto 3???

31

La scelta del prezzo di vendita

32

- Incontro tra domanda e offerta $\Rightarrow p^*$



La scelta del mix produttivo

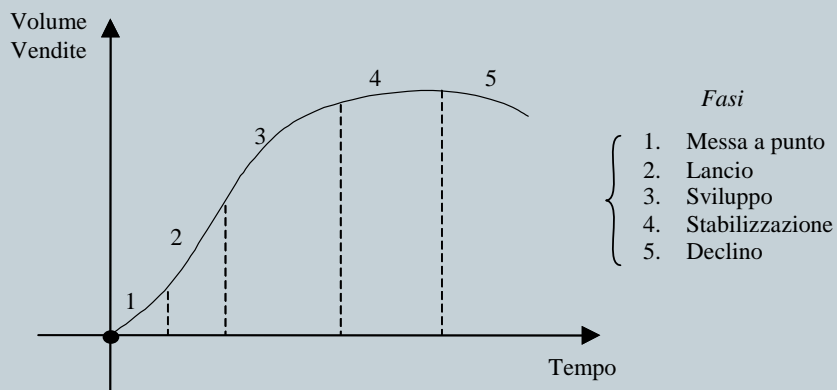
33

- Considerazione del margine di contribuzione di ogni singolo prodotto e del margine di contribuzione globale
- Privilegiare il prodotto con il margine di contribuzione più elevato
- Considerazione della domanda di mercato per ogni prodotto
- Considerazione dei vincoli produttivi commerciali esistenti
- Determinazione del ciclo di vita di ciascun prodotto

Il ciclo di vita del prodotto

34

- Evidenzia la correlazione tra volume delle vendite e fase di vita del prodotto





Il budget dei costi commerciali

35

- Individuazione delle varie tipologie di costi sostenuti dall'azienda per la commercializzazione dei prodotti;
- Determinazione quantitativa dei suddetti costi:
 - ✦ spese del personale di vendita (salari, stipendi e provvigioni);
 - ✦ spese del personale commerciale non di vendita (ricerche di mercato, magazzini, etc.);
 - ✦ spese di trasporto e di distribuzione delle merci;
 - ✦ spese di imballaggio;
 - ✦ spese doganali e di assicurazione;
 - ✦ spese di pubblicità e di promozione delle vendite;
 - ✦ spese di assistenza ai clienti;
 - ✦ altre spese commerciali non altrove classificabili.



Il budget dei costi commerciali

36

- Distinzione dei costi commerciali in:
 - *fissi* (es. stipendi del personale della direzione di vendita);
 - *semivariabili* (es. salari degli addetti alle vendite o costi inerenti alle spese di viaggio);
 - *variabili* (commissioni agli addetti alle vendite).
- *diretti*: se è certa ed oggettiva l'attribuzione del costo all'oggetto di riferimento (es. costi di pubblicità, costi per servizi specifici esterni di prodotto, etc.);
- *indiretti* (o generali): relativi alla funzione commerciale nel suo insieme e non attribuibili ai singoli prodotti (es. costo del personale addetto alla gestione commerciale di tutti i prodotti indistintamente).

Il budget degli investimenti commerciali

37

- Riepilogo dell'ammontare degli investimenti aventi carattere commerciale, sia di breve periodo che di medio-lungo andare;
- Tali valori confluiranno nel budget aziendale degli investimenti.

Esempio di budget commerciale...1

38

Prodotti	Volume di vendita (1)	Prezzo unitario (2)	Ricavi (3) = (1)x(2)	Costo unitario variabile industriale (4)	Costo unitario variabile commerciale (5)	Margine di contribuzione unitario (2) - (4) - (5)	Margine di contribuzione totale (6) = [(2) - (4) - (5)] x (1)
T 3344	3.000	100	300.000	60	5	35	105.000
X 7799	7.500	160	1.200.000	100	8	52	390.000
R Plus	5.500	250	1.375.000	140	25	85	467.500
Totale							962.500

Esempio di budget commerciale...2

39

Voci		Prodotto A	Prodotto B	Prodotto C	Totale
Volume di vendita	n. unità	x	x	x	x
Prezzo unitario	€	x	x	x	
Ricavi di vendita	€	x	x	x	x
Costi variabili commerciali					
- provvigioni	€	x	x	x	x
- trasporti	€	x	x	x	x
- imballi	€	x	x	x	x
- altri	€	x	x	x	x
Totale Costi Variabili Commerciali	€	x	x	x	x
Ricavi Netti Commerciali	€	x	x	x	x
Costi fissi diretti commerciali					
- pubblicità	€	x	x	x	x
- promozione	€	x	x	x	x
- altri	€	x	x	x	x
Totale Costi Fissi Diretti		x	x	x	x
Costi fissi indiretti commerciali					
- stipendi	€				x
- affitti	€				x
- altri	€				x
Totale costi fissi indiretti					x

Il budget della produzione

40

- È finalizzato alla determinazione quantitativa delle attività relative alla funzione produttiva:
 - Quantità da produrre (Vd. Budget delle vendite)
 - Costi da sostenere per i volumi di produzione programmati
 - Investimenti in capitale fisso ed in capitale circolante relativi all'area della produzione
- Presuppone:
 - Decisioni sulla *politica delle scorte*
 - Conoscenza dei *costi standard*
 - Articolazione in numerose *sub-dimensioni*
 - Connessione con il *budget del personale*

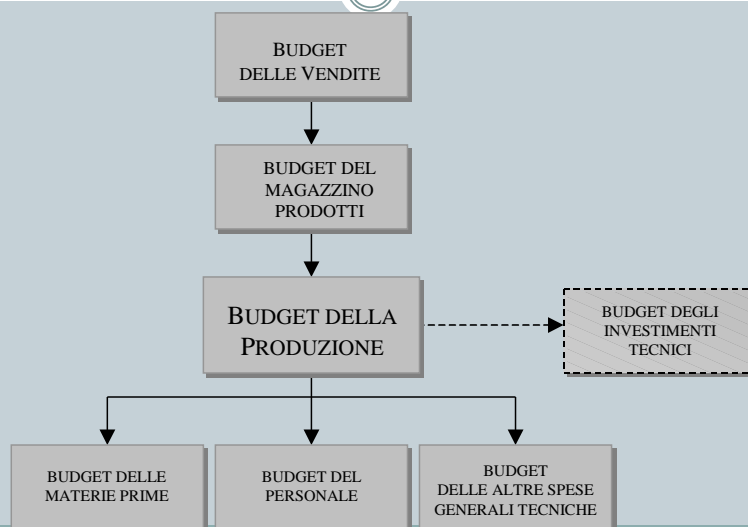
Il budget della produzione

41

- L'articolazione di tale budget può essere varia e dipende dalla tipologia di produzione realizzata.
- Può comprendere i seguenti documenti:
 - Budget delle scorte di materie prime, semilavorati e prodotti finiti;
 - Budget degli acquisti o approvvigionamenti;
 - Budget della manodopera;
 - Budget degli impianti e dei macchinari;
 - Budget degli altri costi di produzione.

Il budget della produzione

42



La politica delle scorte

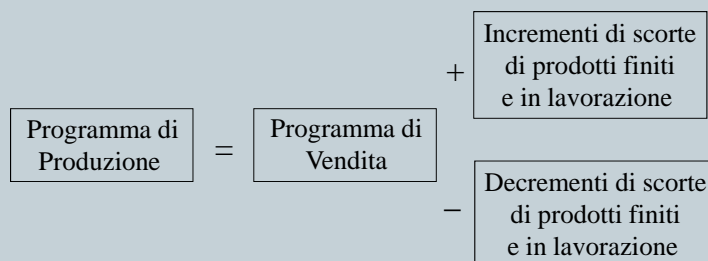
43

- Necessaria attività di programmazione e coordinamento
- Previsione di mutamenti nella domanda di mercato, negli approvvigionamenti, di eventuali ritardi, etc.
- Determinazione del volume delle scorte di prodotti che si intende detenere \Rightarrow *budget del magazzino prodotti*
- Il processo prende avvio dalla considerazione del *Programma di vendita*

La politica delle scorte

44

- Il processo prende avvio dalla considerazione del *Programma di vendita*





La politica delle scorte

45

- **Costi associati alla detenzione di scorte**
 - costi di produzione, quali salari, costi indiretti, energia, etc., generalmente sostenuti contestualmente alla produzione e realizzabili unicamente quando sarà avvenuta la vendita dei prodotti finiti;
 - costi di stoccaggio delle merci, materie e prodotti(es. affitti dei magazzini; spese di trasporto e di movimentazione);
 - costi di assicurazione, legati alle quantità conservate in magazzino, e costi connessi ai rischi di deperimenti, cali, distruzione, etc. dei beni detenuti in magazzino;
 - costi finanziari, relativi al periodo temporale che intercorre tra il momento di formazione delle scorte e il momento in cui può essere realizzato il ricavo derivante dalla vendita dei prodotti.



La politica delle scorte

46

- **Costi associati alla detenzione di scorte**
- **Il costo iniziale di una materia detenuta in magazzino potrebbe aumentare con il passare del tempo a causa di oneri finanziari e costi figurativi.**

<i>Fase</i>	<i>Periodo</i>	<i>Costo accumulato</i>
Costo iniziale	Gennaio	1.000
Pagamento fomitura	Marzo	1.020
Inizio produzione	Giugno	1.080
Vendita	Settembre	1.143
Incasso fattura	Novembre	1.165

Gli altri fattori produttivi

47

- Una volta ottenuto il budget dei prodotti finiti si può ipotizzare il livello di:
 - A) materie prime;
 - B) manodopera diretta;
 - C) altre spese generali tecniche (SGT)
- In relazione a tali voci emergono alcune difficoltà:
 - le materie prime e la manodopera possono essere considerati come costi variabili in relazione alla produzione
 - le SGT comprendono costi fissi (es. ammortamenti) e semivariabili (es. materiali ausiliari e manodopera indiretta)

➔ utilizzo di *costi standard*

I costi standard

48

$$CS = Q_s \times P_s$$

CS = Costo Standard

Q_s = Quantità unitaria standard di risorsa che si prevede di utilizzare per ottenere una unità di prodotto

P_s = Prezzo unitario standard, necessario per acquisire una unità della risorsa in esame

Gli standard normalmente calcolati in azienda: quantità standard; prezzi standard; tempi standard; remunerazione standard



I costi standard

49

- Calcolo delle quantità standard
 - Capacità produttiva utilizzata
 - Media dei consumi degli scorsi periodi amministrativi
 - Esperienze passate
- Difficoltà nel calcolo dei prezzi standard
 - Variabilità dei mercati
 - Oscillazioni della domanda
 - Turbolenza dell'ambiente



Budget di materie prime e materiali

50

- Considerazione di tre informazioni:
- Volume della produzione, come da relativo programma
 - Programma delle materie prime (conoscenza dei *rendimenti standard*)
 - Livello delle rimanenze iniziali e finali delle materie in magazzino

Programma delle materie e rendimenti standard

51

$$\text{Programma dei consumi di materie} = \text{Programma di produzione} \times \text{Rendimento standard unitario delle materie prime}$$

Es. Programma di produzione = 5.000 unità;
Rendimento standard unitario MP = kg. 5;
Programma dei consumi di materie = kg. 25.000

Approvvigionamento delle materie

52

$$\text{Quantità di materie da acquistare} = \text{Quantità di materie da consumare} + \text{RF programmate di materie} - \text{RI programmate di materie}$$

Es. Unità di prodotto da fabbricare = 1.000 unità;
Rendimento standard unitario MP = kg. 2/unità;
Rimanenze iniziali stimate al 1/1 = kg. 600;
Rimanenze finali programmate al 31/12 = kg. 500;
Quantità di materie da acquistare = kg. 1.900

Nota bene che...

53

- Le *quantità di materie da acquistare* dipendono dagli standard unitari fisici (che si devono quindi calcolare o determinare)
- Le *RF di materie* dipendono dalla politica delle scorte
- Le *RI di materie* discendono da stime effettuate dagli analisti in previsione del prossimo periodo amministrativo

Esempio di budget della produzione

54

Materie	Volume di produzione programmato	Standard fisico unitario	Consumo di materie = 1 x 2	Rimanenze iniziali stimate	Rimanenze finali programmate	Quantità da acquistare = 3+5-4	Prezzo unitario standard	Costo totale previsto = 6 x 7
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Bracci metallo	30.000	3	90.000	15.000	30.000	105.000	1,5 €/pezzo	€157.500
Lampadine	30.000	1	30.000	7.000	10.000	33.000	0,40 €/pezzo	€13.200
Cavi elettrici	30.000	1	30.000	3.500	10.000	36.500	1,3 €/pezzo	€47.450
Molle	30.000	2	60.000	8.500	20.000	71.500	0,20 €/pezzo	€14.300
TOTALE								€ 232.450

Budget delle Spese Generali Tecniche

55

- Le SGT riguardano tutte le componenti non direttamente imputabili al prodotto fabbricato:
 - Mano d'opera indiretta
 - Quote di ammortamento di immobilizzazioni tecniche
 - Manutenzione
 - Altri costi industriali comuni a più reparti
- Spesso le SGT rappresentano dei costi fissi indipendenti dalla quantità prodotta. A volte sono invece variabili o semi-variabili (NB: scindere le componenti)
- Alcuni di tali costi hanno carattere *discrezionale* (es. costi di addestramento professionale dei dipendenti)

Budget delle Spese Generali Tecniche

56

- Esempi di costi indiretti di produzione riepilogati nel budget della produzione:

Codice conto				Descrizione	Euro	
					Stima anno in corso	Budget
1	00	02	02	Stipendi	210.100	216.800
1	00	02	03	Incentivi	344.500	368.600
1	00	02	04	Oneri sociali	109.800	216.400
1	00	02	05	13ma e 14ma mensilità	101.660	102.350
1	00	02	06	Accantonamento TFR	52.200	57.300
1	00	02	07	Indennità trasferimento dipendenti	16.480	19.450
1	00	05	01	Cancelleria e stampati	440	1.080
1	00	05	02	Pubblicazioni e riviste	602	690
1	00	05	03	Contributi associativi	1.440	1.400
1	00	05	05	Pulizia uffici	7.660	7.800
1	00	05	09	Consulenze	34.485	31.500
1	00	05	11	Convegni	4.200	6.600
1	00	05	13	Assicurazioni	27.780	28.500
1	00	05	18	Spese di sorveglianza	1.580	1.630
1	00	05	23	Spese per automezzi	4.095	4.200
<i>Totale</i>					917.022	1.064.300

SGT semivariabili

57

- Occorre scorporare la componente fissa da quella variabile:
 - Per le componenti di costo a carattere fisso, si iscrive a budget il relativo valore, indipendentemente dal volume di produzione;
 - Per le componenti di costo a carattere variabile, si ottiene il valore da iscrivere a budget tramite (CS x quantità da produrre)
- Scelta tra budget *flessibile* e budget *fisso*



Budget flessibile

58

- Esprime il livello dei costi in funzione della Q_p
- Appare idoneo per i CdR con molti costi parametrici collegati alla Q_p
- Determina una serie di livelli di costo in relazione a differenti livelli di produzione realizzata
- Concede al singolo responsabile una serie di “autorizzazioni a spendere”, una per ciascun livello di Q_p

$$y = ax + b$$



Budget fisso

59

- Le SGT non sono distinte in fisse e variabili
- Le SGT sono tutte variabili proporzionalmente

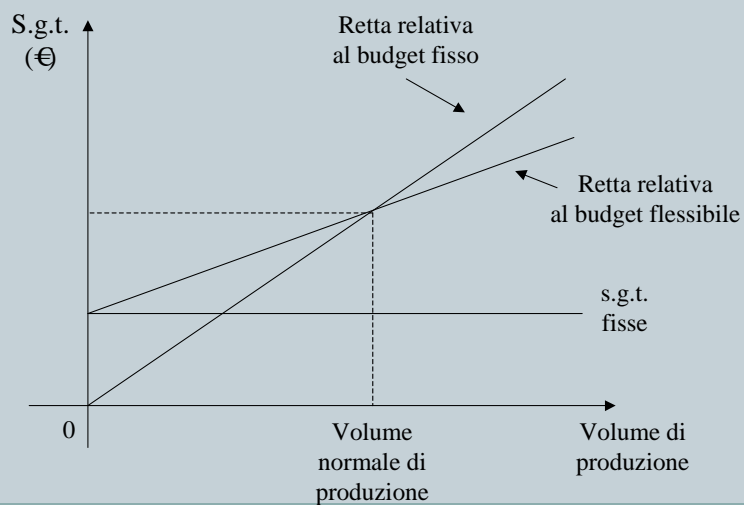


$$y = ax$$

- Assegna al singolo responsabile una sola “autorizzazione a spendere”, ovvero quella al livello *normale* di produzione

Budget fisso e budget flessibile

60





Costi parametrici e costi discrezionali

61

- *Costi parametrici* (o tecnici) = sono costi quantificabili in funzione del volume produttivo.
- *Costi discrezionali* = sono costi programmati in base a scelte discrezionali della direzione, formulate anno per anno in sede di budget, oppure sono la conseguenza “necessaria” e “vincolata” di scelte strategiche espresse in sede di pianificazione strategica.



Incremental budgeting

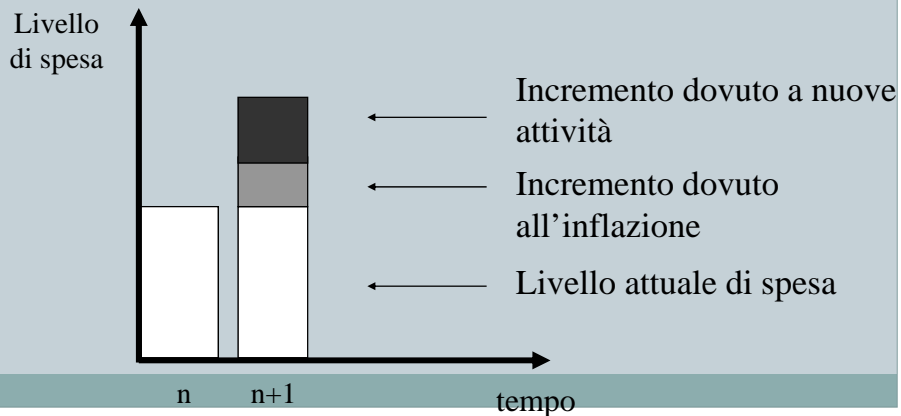
62

- L’“approccio incrementale” determina i valori da inserire nel budget in formazione sulla base dei valori assunti nel passato recente dalle voci di spesa prese in considerazione; in genere, tali costi sono quelli sostenuti nel corso del periodo amministrativo immediatamente precedente a quello di budget.
- I valori storici, subiscono una sorta di adeguamento o aggiustamento sulla base di due principali fattori:
 - l’andamento atteso del tasso di inflazione;
 - l’avvio di nuovi programmi/attività e/o di modifica (al rialzo o al ribasso) di quelle/i già esistenti.

Incremental budgeting

63

- Costo dei servizi generali $t_1 = \text{Costo dei servizi generali } t_0 \times (\text{Livello attività } t_1 / \text{Livello attività } t_0) \times (1 + \text{Tasso di inflazione atteso } t_1)$



Esempio di “approccio incrementale”

64

- Costo del personale nel 2006 = €300.000;
- Tasso di inflazione atteso per il 2007 = 2%;
- Incremento del personale disponibile = +10% dei medesimi costi sostenuti nel 2006;
- Valore di budget nel 2007:

Costo del personale Area “X” per il 2007 = Costo del personale Area “X” per il 2006 \times (Livello attività 2007/Livello attività 2006) \times (1+Tasso di inflazione atteso 2007)

Costo del personale Area “X” per il 2007 = €(300.000 \times 1,1 \times 1,02) = €336.600



Incremental budgeting

65

- **Vantaggio:**
 - Richiede poco tempo;
 - Usa dati noti, come il tasso atteso di inflazione e il costo iniziale dei servizi.
- **Svantaggio:**
 - Si basa fondamentalmente sul passato non valutando in modo oggettivo l'efficacia delle prestazioni passate;
 - Non rimette in discussione il livello attuale dei costi che potrebbe riflettere attività inutili, sprechi ed altre disfunzioni, ma lo perpetua;
 - Pone eccessiva enfasi sull'aspetto quantitativo della gestione.



Incremental budgeting

66

- **Rischi di tale metodologia:**
 - lievitazione incontrollata dei costi dei servizi centrali;
 - mancanza di una raffinata analisi costi/benefici;
 - distorsioni gestionali generate dalla mancanza di informazioni attendibili sul grado di efficienza e di efficacia raggiunto nell'impiego delle risorse;
 - Impiego di risorse fino al raggiungimento del budget, anche tramite spese non efficienti spese nel corso degli ultimi mesi del periodo amministrativo;
 - automatismi protratti nel tempo.



Zero-Based budgeting

67

- Con il “*budget a base zero*” ogni anno (o periodi più lunghi) si rimette in discussione l’attività da svolgere nei centri di costo discrezionali, cioè si fa il budget partendo ogni volta da zero, senza lasciarsi condizionare eccessivamente dalle attività svolte e dai costi sostenuti in passato.



Zero-Based budgeting

68

Vantaggi

- 1. conduce ad una allocazione efficiente di risorse, poiché si basa soltanto sulle necessità ed i benefici attesi per l'azienda;
- 2. spinge i manager a determinare con accuratezza i costi dei propri progetti e ad identificare possibili alternative;
- 3. permette di identificare ove determinate richieste di finanziamenti e specifici dati di costi risultino "gonfiati" ed eccessivi;
- 4. risulta particolarmente utile nei processi di budgeting relativi a reparti o servizi rispetto ai quali sia difficoltoso determinare con esattezza l'output finale;



Zero-Based budgeting

69

Vantaggi

- 5. accresce la motivazione del personale coinvolto, implicando più approfonditi livelli di coinvolgimento nel processo decisionale e più elevati gradi di responsabilità;
- 6. aumenta la comunicazione e la coordinazione all'interno dell'organizzazione;
- 7. consente di identificare e di eliminare eventuali sprechi e progetti/operazioni obsolete.



Zero-Based budgeting

70

Svantaggi

- Difficoltà nella definizione delle *decision unit* e dei *decision packages*
- Processo lungo ed approfondito
- Eccessivo stress e tensione per e tra i vari manager responsabili di unità talvolta "concorrenti"
- Richiede addestramento e formazione dei managers.

Il budget del personale

71

- Determinazione organico necessario alla realizzazione dei volumi previsti
- Calcolo del numero di persone da impiegare (assumere/ridestinare? A tempo determinato o indet.?)
- Attribuzione all'organico dei costi loro connessi, (costi orari per posizione)

Numero totale di ore

72

- Conoscenza del programma di produzione
- Considerazione del tempo standard unitario di impiego

$$\text{Programma della manodopera diretta} = \text{Programma di produzione} \times \text{Ore standard di impiego di MOD per prodotto}$$



Determinazione delle ore di presenza

73

- Ore di presenza media pro-capite (P):

$$P = C - Fr - Fs - A + S$$

- Dove:

- C = ore di calendario (Esclusi Sabato e Domeniche)
- Fr = Ferie (ore corrispondenti)
- Fs = Festività infrasettimanali (ore corrispondenti)
- A = assenteismo (una % per malattie, scioperi, etc.)
- S = straordinario (ore corrispondenti)



Es. Determinazione delle ore di presenza

74

- Ore di presenza media pro-capite (P)

$$P = C - Fr - Fs - A + S$$

- Esempio:

- C = 52 settimane, 5 giorni di 8 ore = 2.080 ore
- Fr = 30 giorni di 8 ore = 240 ore
- Fs = 10 giorni di 8 ore = 80 ore
- A = 5% di 2.080 ore = 104 ore
- S = 10% di 2.080 ore = 208 ore.

- $P = 2.080 - 240 - 80 - 104 + 208 = 1.864$ ore

Confronto ore necessarie – ore disponibili

75

$$\text{Organico MOD} = \frac{\text{Ore totali MOD}}{\text{Ore di presenza media pro-capite}}$$



Ne derivano le decisioni in tema di assunzioni/licenziamenti/destinazione ad altre mansioni

Il budget del personale

76

- Principali componenti di costo di cui tener conto ai fini della redazione del budget del personale:

Descrizione	Importi (€)
Paga base annua	14.500.000
Indennità di contingenza	7.200.000
Aumenti di anzianità	1.400.000
Premi di produzione	800.000
13ma e 14ma mensilità	3.900.000
Indennità fine rapporto	3.850.000
Oneri sociali	16.200.000
<i>Totale costo annuo individuale</i>	<i>47.850.000</i>
<i>Totale costo per ora di lavoro effettivo</i>	<i>47.850.000/1.650 = 29.000</i>



Il budget delle altre aree

77

- Considerazione delle rimanenti aree aziendali
 - Direzione Generale e servizi
 - Amministrazione e controllo
 - Finanza
 - Ricerca e sviluppo
 - Pubbliche relazioni
 - Gestione del personale
- In queste aree la maggior parte dei costi sono *discrezionali* o *vincolati*



I costi vincolati

78

- Sono i costi legati o “vincolati” alla struttura aziendale, ovvero beni ad utilizzo pluriennale
- Comportano delle quote di ammortamento che in genere dipendono dai piani di ammortamento (e di investimento) pluriennali
- Possibile considerazione dell’*incremental budgeting*
- Ricorso allo *Zero Based Budgeting*?

Il budget delle altre aree

79

<i>Costi amministrativi</i>	<i>Amn.ne e controllo</i>	<i>R&S</i>	<i>Finanza</i>	<i>Direzione Generale</i>
- Personale				
- Ammortamenti				
- Per servizi				
- Altri				
Totale				

Il budget dell'area R&S

80

- R&S \Rightarrow area principale \Rightarrow centro di sviluppo dei progetti futuri
- Vi operano una serie di esperti dei prodotti fabbricati e venduti
- “Manutenzione” e innovazione dei prodotti e dei processi
- Area caratterizzata da studio, ricerca, progettazione e verifica
- Tempi di recupero talvolta molto lunghi
- I costi sostenuti possono variare notevolmente in relazione a:
 - Programmi e progetti aziendali;
 - Orizzonte temporale di riferimento;
 - Tipologia di attività esercitata dall'impresa.
- Il costo del personale è punto di avvio del processo di budgeting che è svincolato dalle quantità da produrre

Il budget dell'area R&S

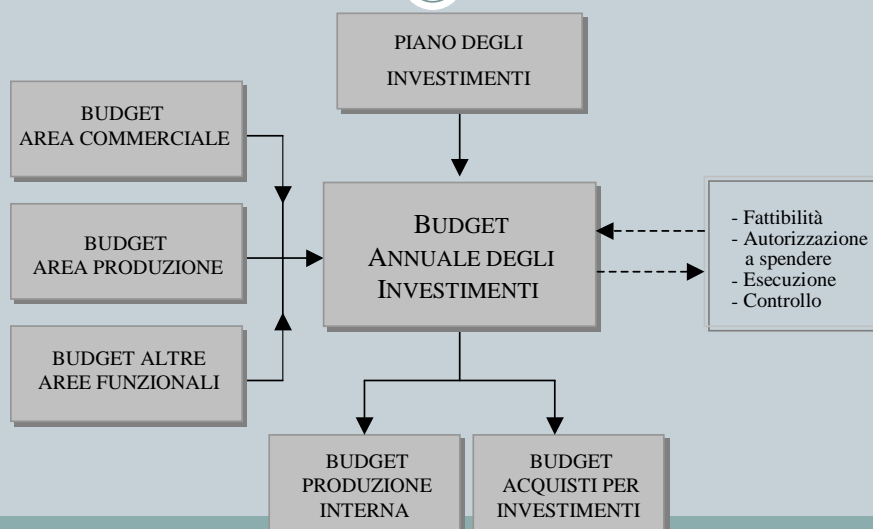
81

Scheda Budget
Dipartimento: 3. Ricerca e Sviluppo
Centro di costo: 02 – Nuovi prodotti – Responsabile

Codice conto				Descrizione	Stima anno in corso (€)	Budget (€)
3	02	02	02	Stipendi		
3	02	02	03	Salari		
3	02	02	04	Oneri sociali		
3	02	02	05	13ma e 14ma mensilità		
3	02	02	06	Accantonamento TFR		
3	02	02	07	Indennità trasf. dipendenti		
3	02	02	08	Costo mensa		
3	02	05	01	Cancelleria e stampati		
3	02	05	06	Pulizia laboratorio		
3	02	05	09	Consulenze		
3	02	05	29	Materiale di laboratorio		
3	02	05	30	Ricerche di mercato		
3	02	05	40	Storno per costi immobilizzati		
				Totale		

Il budget degli investimenti

82





Il budget degli investimenti

83

- Riguarda la programmazione di acquisti esterni o della produzione interna di beni ad utilizzo pluriennale
- Al contrario degli altri budget settoriali, considera un arco di tempo pluriennale
- Deriva dall'aggregazione di una pluralità di richieste o progetti di investimento



Gli investimenti

84

Possono essere classificati in:

- *strategici o di rinnovo*, per l'innovazione dell'azienda;
- di *espansione*, per l'incremento della capacità produttiva;
- di *razionalizzazione delle risorse*, per migliorare l'efficienza (rinnovo tecnologia?);
- di *sostituzione*, per evitare il degrado e l'obsolescenza dei beni di proprietà



Gli investimenti: esempi per area

85

- Area produzione: acquisto di macchinari, impianti e fabbricati, etc.
- Area commerciale: investimenti pubblicitari, campagne promozionali, acquisto di nuove filiali, etc.
- Altre aree: finanziamento di progetti di ricerca, acquisto nuove sedi amministrative, etc.



Le fasi di redazione del b. degli investimenti

86

- a) Esame del piano pluriennale degli investimenti
- b) Redazione del budget annuale degli investimenti
- c) Verifica della fattibilità e della convenienza economica e finanziaria degli investimenti
- d) Verifica della conformità tecnica ed economico-finanziaria degli investimenti
- e) Autorizzazione degli investimenti
- f) Consuntivazione e controllo sugli interventi di investimento realizzati

Il budget degli investimenti

87

Progetto di investimento	Importo complessivo	Budget 2003		Piano pluriennale degli investimenti			
		I semestre	II semestre	2004	2005	2006	2007
	1	2	3	4	5	6	7
Approvati:							
Progetto 201	3.000	500	1.000	1.500	-	-	-
Progetto 203	6.000	1.000	1.000	2.000	2.000	-	-
Progetto 214	4.000	-	-	-	-	2.000	2.000
Progetto 218 (da avviare nel 2006)	2.500	-	-	-	-	1.500	1.000
.....							
<i>Totale approvato</i>	<i>15.500</i>	<i>1.500</i>	<i>2.000</i>	<i>3.500</i>	<i>2.000</i>	<i>3.500</i>	<i>3.000</i>
Da approvare:							
Progetto 219	3.000	500	500	2.000	-	-	-
Progetto 220	4.000	-	-	-	2.000	2.000	-
.....							
<i>Totale da approvare</i>	<i>7.000</i>	<i>500</i>	<i>500</i>	<i>2.000</i>	<i>2.000</i>	<i>2.000</i>	<i>-</i>

Il consolidamento dei budget settoriali

88

- Redazione di un unico budget globale d'azienda

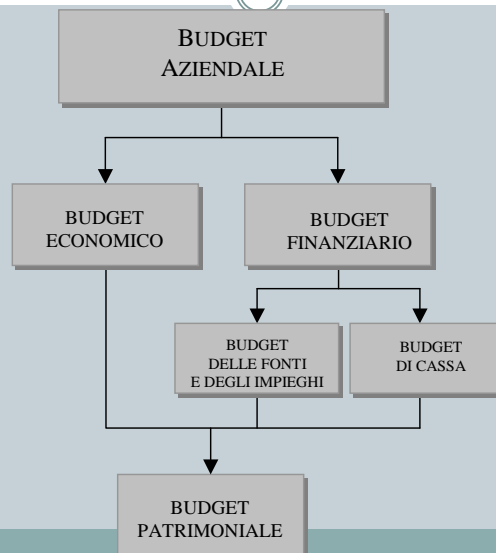


Bilancio d'esercizio preventivo

- a) budget economico (o conto economico preventivo);
- b) budget patrimoniale (o stato patrimoniale preventivo);
- c) budget finanziario (o prospetto di flussi finanziari preventivi).

Il consolidamento dei budget settoriali

89



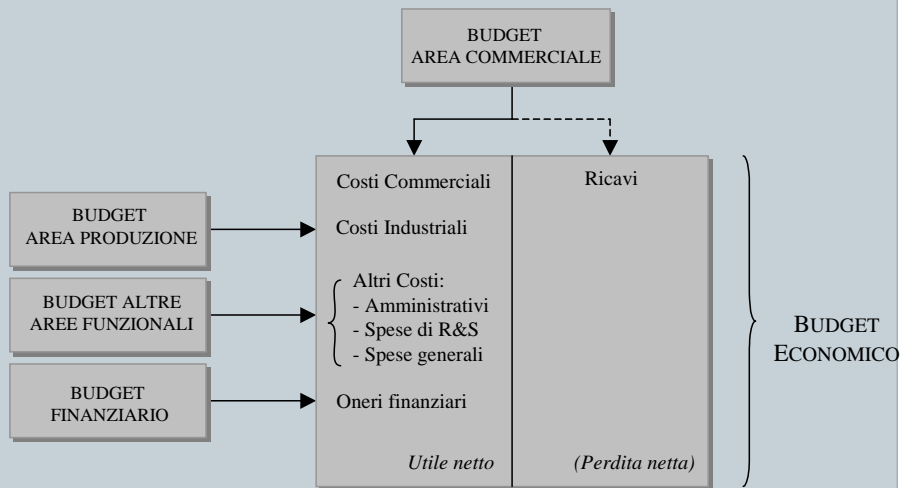
Il consolidamento dei budget settoriali

90

- Coordinare i singoli budget settoriali
- Identificare e misurare a livello aggregato gli obiettivi ed i programmi aziendali
- Allocare e distribuire le risorse all'interno dell'azienda tra le varie aree ed i vari responsabili
- Verificare la fattibilità economico-finanziaria dei programmi
- Guidare l'attuazione dei programmi a breve

Il budget economico

91



Il budget economico

92

- Conto Economico preventivo



Costi e Ricavi d'esercizio

- Consolidamento di:
 - Budget area commerciale;
 - Budget area produzione;
 - Budget finanziario;
 - Budget altre aree funzionali

Il budget economico: obiettivo

93

- Evidenziare il reddito netto dell'esercizio successivo
- Calcolare numerosi risultati intermedi:
 - Margine Lordo di contribuzione
 - Risultato Operativo
 - Risultato prima delle imposte
- Può assumere diverse configurazioni in relazione degli scopi conoscitivi perseguiti

Il budget economico: obiettivo

94

Riclassificazione per aree gestionali

A) Valore della produzione (area operativa)
B) Costo della produzione (area operativa)
 $A - B = (C)$ Risultato Operativo
D) Saldo (Proventi - Oneri) Atipici
E) Saldo (Proventi - Oneri) Finanziari
F) Saldo (Proventi - Oneri) Straordinari
 $(C) +/- (D) +/- (E) +/- (F) = (G)$ Risultato al lordo delle imposte
H) Oneri tributari
 $(G) - (H) =$ Risultato al netto delle imposte

Il budget economico: obiettivo

95

Riclassificazione a margine di contribuzione

A) Ricavi di vendita
 B) Costo variabile del venduto
 $A - B = (C)$ Margine lordo di contribuzione
 D) Costi fissi di produzione
 $C - D = (E)$ Risultato industriale
 F) Costi commerciali (variabili e fissi), costi R&S, spese amministrative/generali
 $E - F = (G)$ Risultato Operativo
 H) Saldo (Proventi - Oneri) Atipici
 I) Saldo (Proventi - Oneri) Finanziari
 L) Saldo (Proventi - Oneri) Straordinari
 $(G) +/- (H) +/- (I) +/- (L) = (M)$ Risultato al lordo delle imposte
 N) Oneri tributari
 $(M) - (N) =$ Risultato al netto delle imposte

Il budget economico: obiettivo

96

Riclassificazione per famiglie di prodotti o linee di prodotti

	A	B	C	Totale
Fatturato netto	x	x	x	x
- Costi variabili del venduto	x	x	x	x
<i>Margine lordo di contribuzione</i>	x	x	x	x
- Costi fissi diretti di prodotto	x	x	x	x
<i>Margine semilordo di contribuzione</i>	x	x	x	x
- Costi fissi indiretti				x
<i>Risultato Operativo (gestione tipica)</i>				x
+/- Oneri e proventi atipici				x
+/- Oneri e proventi finanziari				x
+/- Oneri e proventi straordinari				x
<i>Risultato al lordo delle imposte</i>				x
- Imposte sul reddito				x
<i>Risultato al netto delle imposte</i>				x

Il budget economico: obiettivo

97

Riclassificazione a valore aggiunto

A) Valore della produzione (area operativa)
B) Costi operativi esterni:
Consumi di materie
Spese per servizi amministrativi
Spese per servizi commerciali
A) - B) = (C) *Valore aggiunto*
D) Costi operativi interni
Spese per lavoro subordinato (gestione caratteristica ed accessoria)
C) - D) = (E) *Margine Operativo Lordo*
F) Quote di ammortamento e di accantonamento
E) - F) = (G) *Risultato Operativo*
H) Saldo (Proventi - Oneri) Atipici
I) Saldo (Proventi - Oneri) Finanziari
L) Saldo (Proventi - Oneri) Straordinari
(G) +/- (H) +/- (I) +/- (L) = (M) *Risultato al lordo delle imposte*
N) Oneri tributari
(M) - (N) = *Risultato al netto delle imposte*

Duplicazione di costi e ricavi?!?

98

- Attenzione alle duplicazioni durante il consolidamento
- Alcuni costi dei CdR comuni potrebbero essere già stati “ribaltati”
- Es.

<i>Budget centro manutenzioni</i>	(€)
Mano d'opera	150
Materiali di consumo	20
Energia elettrica	30
Costi da ribaltare sui due centri produttivi di Tornitura e Stampaggio (50% cadauno)	200*
Stipendi	80
Ammortamenti	20
Spese varie	10
Costi da non ribaltare	110**
Totale costi del centro Manutenzione	310

Duplicazione di costi e ricavi?!?

99

- Nella redazione del budget aziendale NON devono essere conteggiati i costi del Centro Manutenzione (già imputati ai reparti produttivi)

<i>Budget centro produttivo tornitura</i>		<i>Budget centro produttivo stampaggio</i>	
	(€)		(€)
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

Duplicazione di costi e ricavi?!?

100

- Infatti:

<i>Budget economico consolidato (solo per i costi)</i>	
Costi centro tornitura	750
Costi centro stampaggio	1.330
Costi ribaltati da centro manutenzione	110(**)
	<u>2.190 C.V.d.</u>

Conto economico e budget finanziario

101

Conto Economico	Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno
Ricavi	20.000	19.000	24.000	25.000	24.000	25.500
Acquisti	(7.500)	(8.000)	(9.000)	(8.500)	(7.000)	(8.500)
Ammortamenti	(4.000)	(4.000)	(4.000)	(4.000)	(4.000)	(4.000)
Personale	(1.500)	(1.540)	(1.560)	(1.560)	(1.570)	(1.570)
Pubblicità	(4.000)	-	(2.500)	(3.000)	(2.000)	-
Spese venditori	(800)	(790)	(820)	(825)	(825)	(840)
Altri costi	(300)	(305)	(300)	(310)	(320)	(310)
Acc. per rischi	-	(1.800)	-	-	-	-
Rivalutazioni	-	1.100	-	-	-	-
Utile al lordo imposte	1.900	3.665	5.820	6.805	8.285	10.280
Imposte	(950)	(1.833)	(2.910)	(3.403)	(4.143)	(5.140)
Utile d'esercizio	950	1.832	2.910	3.402	4.142	5.140

Continua...

Conto economico e budget finanziario

102

...prosegue.

Piano Finanziario						
Incassi	17.700	18.000	19.040	18.088	27.608	28.109
Pag. fatt. fornitori	(8.700)	(8.800)	(8.925)	(9.520)	(10.710)	(10.115)
Versamenti IVA	(1.400)	(1.615)	(2.130)	(2.375)	(2.565)	(2.850)
Acq. Immobilizz.	(4.000)	(4.000)	(4.000)	(4.000)	(4.000)	(4.000)
Pag. stipendi e salari	(1.500)	(1.540)	(1.560)	(1.560)	(1.570)	(1.570)
Pag. fatt. pubbl.	-	-	(4.760)	-	(2.975)	(3.570)
Pag. spese vendit.	(800)	(790)	(820)	(825)	(825)	(840)
Pag. altre spese	(300)	(305)	(300)	(310)	(320)	(310)
Pagamento imposte	-	-	-	-	(7.300)	-
Saldo iniziale	2.100	3.100	4.050	595	93	(2.564)
Cash flow del mese	1.000	950	(3.455)	(502)	(2.657)	4.854
Saldo finale	3.100	4.050	595	93	(2.564)	2.290

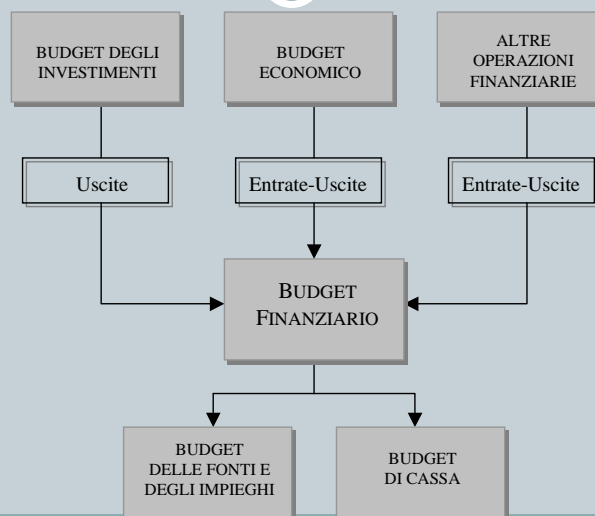
Budget finanziario

103

- Budget finanziario (o prospetto di flussi finanziari preventivi)
- Quantitativamente: verificare la fattibilità finanziaria dei programmi d'esercizio (tramite autofinanziamento o fonti esterne)
- Qualitativamente: ottenere informazioni su
 - Qualità della struttura finanziaria
 - Costo del capitale
 - Individuazione di alternative e destinazione delle eccedenze

Il budget finanziario

104





Budget finanziario

105

- Suddivisione in due prospetti
- *Budget delle fonti e degli impieghi*: mette in luce il fabbisogno di copertura finanziaria globale dei vari programmi
- *Budget di cassa o di tesoreria*: evidenzia le necessità di cassa di breve periodo per far fronte ai programmi previsti ed inerenti allo stesso arco temporale



Budget delle fonti e degli impieghi

106

- È un rendiconto finanziario preventivo
- Mette in correlazione le fonti e gli impieghi con i programmi del prossimo periodo
- Analizza:
 - Complesso degli investimenti od impieghi di capitale
 - Fonti di finanziamento necessarie alla copertura degli investimenti programmati
- Analisi accurata delle tipologie di investimenti e delle possibili fonti finanziarie (interne/esterne)

Budget delle fonti e degli impieghi

107

- Possibili fasi di redazione
 - a) Evidenziazione delle fonti finanziarie necessarie alla copertura e di quelle disponibili (interne/esterne)
 - b) Determinazione del fabbisogno netto dell'azienda alla luce del punto a)
 - c) Ricercare ed individuare ulteriori fonti di finanziamento
 - d) Redazione del prospetto delle fonti e degli impieghi

Budget delle fonti e degli impieghi

108

- Possibile prospetto (sintetico)

<i>Impieghi</i>		<i>Fonti</i>	
Incrementi di attività (correnti e consolidate)	€...	Gestione reddituale	€...
Diminuzioni di passività (correnti e consolidate)	€...	Apporti di soci	€...
Diminuzioni di capitale netto (dividendi e rimborsi di capitale)	€...	Incrementi di passività (correnti e consolidate)	€...
		Diminuzioni di attività (attivo fisso ed immobilizzato)	€...
<i>Totale</i>	€...	<i>Totale</i>	€...

Budget delle fonti e degli impieghi

109

- Se esistesse un fabbisogno di risorse eccedenti i finanziamenti previsti:
- risorse acquisite con vincolo di prestito (analisi di: costi, possibili tipologie e cadenza temporale);
- ulteriori finanziamenti con capitale proprio (o nuovi apporti dei soci - aumenti di capitale - o forme di autofinanziamento - flussi di reddito reinvestiti-);
- ottenere risorse monetarie ricorrendo allo smobilizzo di alcune attività non strategiche.
- Verifica della concreta praticabilità in termini di onerosità, rischi, equilibri patrimoniali e strategici.

Budget delle fonti e degli impieghi

110

Impieghi	Previsioni						
	Consuntivo al ...	Budget annuale	Consuntivo anno precedente	I trimestre	II trimestre	III trimestre	IV trimestre
1) Incrementi di attività							
1.1. Immobilizzazioni							
Immobili							
Imp. Macchin.							
1.2. Capitale Circolante							
Rimanenze di Magazzino							
Crediti v/clienti							
Banche c/c saldi attivi							
Cassa							
2) Riduzioni di passività							
2.1. Passività correnti							
Banche c/c saldi passivi							
Debiti diversi							
Ratei passivi							
2.2. Passività consolidate							
Mutui passivi							
3) Riduzione Capitale Netto							
Pagamento dividendi							
Totale Impieghi							

Budget delle fonti e degli impieghi

111

1) Gestione							
Reddittuale							
Utile d'esercizio							
Ammortamento							
Quota fondo rischi su crediti							
.....							
2) Apporti di soci							
3) Aumenti passività							
3.1. Passività correnti							
Debiti v/fornitori							
Fondo imposte							
3.2. Passività consolidate							
Mutui passivi							
Fondo T.F.R.							
4) Riduzione di attività							
4.1. Immobilizzazioni							
Immobili							
Imp. Macch.							
Partecipazioni							
.....							
4.2. Capitale Circolante							
Crediti diversi							
Risconti attivi							
Totale Fonti							

Budget di cassa

112

- **Obiettivo:** considerare i flussi monetari associati alle entrate ed uscite che si verificheranno nel periodo a budget
- **Entrate:**
 - a) collegate ai ricavi d'esercizio (es. vendita di prodotti, fitti attivi, etc.);
 - b) risultanti dal realizzo di investimenti (es. vendita immobili);
 - c) connesse a finanziamenti esterni (con vincolo di capitale proprio o di credito).
- **Uscite:**
 - a) collegate ai costi d'esercizio (es. acquisto materie prime, pagamento mano d'opera diretta, etc.);
 - b) riferite ad investimenti (es. acquisto immobili);
 - c) connesse al rimborso di debiti o di capitale proprio.

Budget di cassa

113

Voci	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic	Totale
Saldo iniziale													
Entrate													
Vendite per cassa													
Riscossione crediti													
Affitti attivi													
Dividendi su part.													
Altre													
Totale entrate													
Uscite													
Acquisti per cassa													
Manodopera													
Salari e stipendi													
Pagamento divid.													
Imposte													
Altre													
Totale uscite													
Saldo mensile													
Saldo progressivo													

La redditività dei mezzi propri e del capitale investito al variare dell'indebitamento

114

	Caso A			Caso B			Caso C		
Quota di indebitamento	0%			50%			75%		
Mezzi di terzi	-	-	-	500	500	500	750	750	750
Mezzi propri	1.000	1.000	1.000	500	500	500	250	250	250
Capitale investito	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Reddito operativo	150	100	50	150	100	50	150	100	50
Redditività del cap. investito (ROI)	15,0%	10,0%	5,0%	15,0%	10,0%	5,0%	15,0%	10,0%	5,0%
Oneri finanziari	-	-	-	50	50	50	75	75	75
Costo del capitale	-	-	-	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Reddito ante imposte	150	50	50	100	50	-	75	25	-25
Redditività del capitale di rischio (ROE)	15,0%	10,0%	5,0%	20,0%	10,0%	0,0%	30,0%	10,0%	-10,0%

Il budget patrimoniale

115

- Stato Patrimoniale preventivo
- Evidenzia la struttura del capitale alla date prescelta
- Ultimo atto del budget, poiché riepiloga i flussi derivanti dal budget economico e da quello finanziario

Attività immobilizzate		Capitale proprio	
Immobilizzazioni immateriali	€...	Capitale sociale	€...
Immobilizzazioni materiali	€...	Riserve	€...
- Fondi ammortamento		Utile netto d'esercizio	€...
immobilizzazioni materiali	(€...)		
Immobilizzazioni finanziarie	€...	Debiti a medio-lungo termine	
- Fondo svalutazione partecipazioni	(€...)	Mutui passivi	€...
		Debiti obbligazionari	€...
		Fondo Tfr	€...
Capitale circolante		Debiti a breve termine	
Disponibilità economiche	€...	Banche c/passivo	€...
Liquidità differite	€...	Debiti v/fornitori	€...
Liquidità immediate	€...		
Totale	€...	Totale	€...

Il budget patrimoniale (es.)

116

- Si supponga che lo stato patrimoniale dell'azienda *Omega*, al 31 dicembre del 2002, sia costituito come di seguito

Attivo		Passivo	
	€		€
Attività immobilizzate		Capitale proprio	
Immobilizzazioni immateriali	€3.000	Capitale Sociale	€3.000
Immobilizzazioni materiali	€4.500	Riserve	€ 500
- Fondo ammt. imm. materiali	€1.000	Utile netto d'esercizio	€ 200
Immobilizzazioni finanziarie	€1.500		
- Fondo svalutazione partecipazioni	€ 500	Debiti a medio-lungo termine	
		Mutui passivi	€2.500
Capitale circolante		Debiti obbligazionari	€3.000
Disponibilità economiche	€1.000	Fondo T.F.R.	€ 900
Liquidità Differite	€ 900	Debiti a breve termine	
Liquidità Immediate	€2.000	Banche c/passivo	€ 500
		Debiti v/fornitori	€ 800
Totale	€11.400	Totale	€11.400

- La redazione del successivo budget patrimoniale deve basarsi sulle informazioni fornite dal budget delle fonti e degli impieghi.

Il budget patrimoniale (es.)

117

- Se dal budget delle fonti e impieghi risultasse una diminuzione dei debiti obbligazionari pari ad €1.000 a seguito di rimborsi previsti in relazione all'anno 2003, e, contemporaneamente un incremento degli stessi a causa dell'emissione di ulteriori titoli obbligazionari per un valore di €2.000, il saldo finale di questa voce risulterebbe essere:
- $Debiti\ obbl.\ ri\ (2003) = Valore\ iniziale\ (al\ 31/12/2002) + (incr.ti - decr.ti)\ previsti\ nell'anno\ a\ budget,$
ovvero
- $Debiti\ obbligazionari = €(3.000 + 2.000 - 1.000) = €4.000$

Il budget patrimoniale (es.)

118

- Il budget patrimoniale al 31.12.2003 risulterebbe:

Attivo		€	Passivo		€
Attività immobilizzate			Capitale proprio		
Immobilizzazioni immateriali	€3.000		Capitale Sociale	€3.000	
Immobilizzazioni materiali	€4.500		Riserve	€ 500	
- Fondo amm.to imm. materiali	€1.000		Utile netto d'esercizio	€ 200	
Immobilizzazioni finanziarie	€1.500				
- Fondo svalutazione partecipazioni	€ 500		Debiti a medio-lungo termine		
			Mutui passivi	€2.500	
Capitale circolante			Debiti obbligazionari	€4.000	
Disponibilità economiche	€1.000		Fondo T.F.R.	€ 900	
Liquidità Differite	€ 900				
Liquidità Immedieate	€3.000		Debiti a breve termine		
			Banche c/passivo	€ 500	
			Debiti v/fornitori	€ 800	
Totale		€ 12.400	Totale		€ 12.400



Riflessioni conclusive

119

- Budget come riferimento fondamentale per la funzione di programmazione e controllo
- Essenziale ai fini dell'attuazione del meccanismo di feedback
- Duplice valenza: documento formale e processo di motivazione e responsabilizzazione
- Lungo iter di redazione (budget settoriali e loro consolidamento)
- Rilevanza dei diversi approcci alla redazione del budget (*top-down, bottom-up, incremental budgeting, etc.*)