

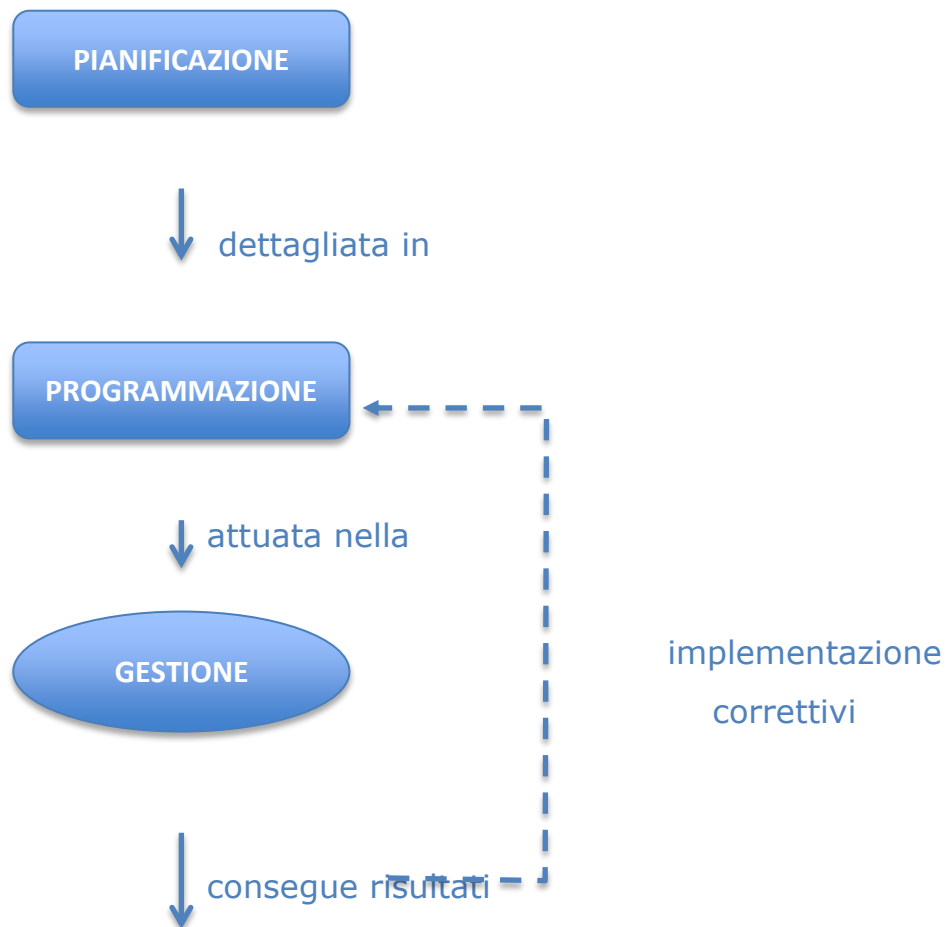
Budget

Di Fabio Banderali¹

1. Il Processo di programmazione e controllo aziendale

In un contesto economico, come quello attuale, dominato da incertezza e forte dinamismo dei mercati risulta essenziale la capacità delle imprese di fare previsioni per il futuro in modo da fissare obiettivi che si possono realisticamente realizzare e di conseguenza implementare la migliore strategia per raggiungerli. La funzione aziendale che si occupa di tale compito è detta pianificazione strategica.

Questo processo di pianificazione strategica, come emerge dalla figura sotto riportata, si articola in diverse fasi fra loro integrate: la pianificazione, la programmazione e il controllo.



¹ Docente Istituto Tecnico Economico "A. Bassi" di Lodi

da sottoporre a

CONTROLLO

Nella prima fase, quella della pianificazione vera e propria, vengono fissati gli obiettivi aziendali di medio / lungo periodo (l'orizzonte temporale è di solito di tre / cinque anni) e in base a tale obiettivi viene individuata la strategia adatta per raggiungerli. La pianificazione viene formalizzata in documenti chiamati "piani" nei quali si cerca di valutare gli esiti delle scelte strategiche in termini di redditività e di struttura patrimoniale - finanziaria.

La pianificazione è poi dettagliata in obiettivi intermedi, solitamente annuali, individuati nella fase della programmazione. Lo strumento operativo utilizzato per formalizzare gli obiettivi della programmazione è il budget, la cui redazione verrà illustrata nel paragrafo successivo.

In queste prime due fasi è fondamentale un'attenta analisi dell'ambiente in cui opera l'azienda al fine di individuare gli eventuali vincoli presenti. In particolare deve essere considerato l'ambiente esterno e quello interno. L'ambiente esterno comprende sia l'ambiente generale che valuta variabili demografiche, politiche e legislative, culturali e macroeconomiche sia l'ambiente competitivo, così come descritto da Porter, che considera la rivalità delle imprese concorrenti (cd. competitor) che potranno sia far concorrenza diretta all'azienda sia indiretta tramite la commercializzazione di prodotti sostitutivi. Lo studio dell'ambiente interno richiede invece un'attenta analisi delle funzioni aziendali al fine di individuare quali permettano di ottenere un vantaggio competitivo; le funzioni aziendali, secondo la teoria del vantaggio competitivo di Porter, sono "primarie" (logistica, produzione, marketing e vendite) e di "supporto" (personale, ricerca e sviluppo, approvvigionamenti, infrastrutturali).

Infine nella terza fase i risultati conseguiti dalla gestione saranno confrontati con gli obiettivi fissati in sede di programmazione; in tale fase denominata "controllo di gestione" andranno individuate anche le cause che

non hanno permesso all'azienda di raggiungere i propri obiettivi nonché implementati possibili correttivi.

2. Il sistema di budget

Il primo fondamentale passaggio per la redazione del budget è quello di individuare i costi preventivi del processo produttivo, i cosiddetti costi standard; essi sono calcolati sulla base di dati tecnici ed economici legati all'esperienza passata. I costi standard rappresentano anche un obiettivo dell'azienda poiché sono i costi che si dovrebbero sostenere in condizioni normali di rendimento e di prezzo dei fattori produttivi.

Il costo standard di un fattore produttivo si determina nel seguente modo:

$$\text{Costo standard unitario del fattore produttivo } X = \frac{\text{Quantità standard di } X \times \text{Prezzo standard di } X}{\text{Quantità standard di } X}$$

Se, ad esempio, dovessimo calcolare il costo standard della manodopera per realizzare un'automobile dovremmo considerare che per produrre un'unità sono necessarie 30 ore di manodopera diretta e che ogni ora viene pagata 20 €; pertanto si avrà:

Quantità standard della manodopera = 30 h

Prezzo standard della manodopera = 20 € / h

Da cui:

$$\text{Costo standard unitario della manodopera} = 30 \text{ h} \times 20 \text{ € / h} = 600 \text{ €}$$

Se si considerasse poi che in un anno sono prodotte 1.000 automobili è possibile calcolare il costo standard complessivo della manodopera:

$$\text{Costo standard complessivo della manodopera} = 600 \text{ € / auto} \times 1.000 \text{ auto} = 600.000 \text{ €}$$

Si consideri ora il caso di un'impresa artigianale che produce cinture in cuoio e di cui sono noti i seguenti dati relativi ai costi variabili standard:

FATTORE PRODUTTIVO	QUANTITÀ STANDARD	PREZZO STANDARD
Cuoio	1,5 m per cintura	10 € / m
Manodopera	2 h per cintura	12 € / h

In fase di pianificazione triennale l'azienda fissa l'obiettivo di migliorare la propria redditività attraverso un incremento delle vendite e mantenendo inalterato il prezzo di vendita di ogni cintura, attualmente di 80 €. Entrando nel dettaglio della programmazione per l'anno successivo si inizia a effettuare un'attenta previsione delle vendite che, tenuto conto della situazione del mercato di riferimento e il quadro macroeconomico generale, si stimano in 2.000 unità. È pertanto possibile procedere alla redazione del budget delle vendite: esso viene compilato sempre per primo fra tutti i budget e da esso discendono tutti gli altri.

BUDGET DELLE VENDITE		
QUANTITÀ VENDUTA PROGRAMMATA	PREZZO DI VENDITA PROGRAMMATO	RICAVI PROGRAMMATI
2.000 cinture	80 € / cintura	160.000 €

L'azienda tuttavia per far fronte a una possibile maggior produzione, al momento non quantificabile con precisione, ritiene opportuno mantenere in magazzino una scorta di almeno 200 cinture. Pertanto si procede a calcolare il numero di cinture da produrre considerato che a inizio anno in magazzino sono presenti già 100 cinture.

BUDGET DELLA PRODUZIONE	
Quantità di vendita prevista	2.000 cinture
+ Scorta di sicurezza desiderata al 31/12	200 cinture
- Esistenze in magazzino all'1/1	100 cinture
Quantità da produrre	2.100

	cinture
--	----------------

A questo punto è possibile stimare la quantità di cuoio necessaria per la produzione.

BUDGET DELLE MATERIE PRIME		
QUANTITÀ DA PRODURRE	QUANTITÀ STANDARD DI MATERIA PRIMA	FABBISOGNO MATERIA PRIMA
2.100 cinture	1,5 m / cintura	3.150 m

Dove:

$$\text{Fabbisogno materia prima} = \text{Quantità da produrre} \times \text{Quantità standard di materia prima}$$

L'azienda dispone presso il proprio magazzino già di 250 metri di cuoio e ritiene opportuno mantenere una scorta di sicurezza di 100 metri; pertanto il costo di acquisto della materia prima viene così determinato:

BUDGET DEGLI APPROVIGIONAMENTI	
Fabbisogno materia prima	3.150 m
+ Scorta di sicurezza desiderata al 31/12	100 m
- Esistenze in magazzino all'1/1	250 m
Quantità standard da acquistare	3.000 m
Prezzo di acquisto standard	10 € / m
Costo standard della materia prima	30.000 €

Dove:

$$\text{Costo standard della materia prima} = \text{Quantità standard da acquistare} \times \text{Prezzo di acquisto standard}$$

Relativamente a materie prime e prodotti finiti è necessario valutare le rimanenze in magazzino; tale valutazione avviene, al costo di acquisto per le

materie prime e al costo di acquisto o di produzione o al valore di mercato per i prodotti finiti.

BUDGET DELLE RIMANENZE			
	QUANTITÀ FISICHE	PREZZO	VALUTAZIONE RIMANENZE
Esistenze iniziali di prodotti	100 cinture	80 € / cintura	8.000 €
Rimanenze finali di prodotti	200 cinture	80 € / cintura	16.000 €
Esistenze iniziali di materie prime	250 m	10 € / m	2.500 €
Rimanenze finali di materie prime	100 m	10 € / m	1.000 €

Allo stesso modo in cui si è proceduto per le materie prime è possibile stimare il costo della manodopera necessaria alla produzione.

BUDGET DELLA MANODOPERA				
QUANTITÀ DA PRODURRE	QUANTITÀ STANDARD DI MANODOPERA	FABBISOGNO MANODOPERA	PREZZO STANDARD DELLA MANODERA	COSTO STANDARD MANODOPERA
2.100 cinture	2 h / cintura	4.200 h	12 € / h	50.400 €

Dove :

Fabbisogno manodopera = Quantità da produrre x Quantità standard di manodopera

e

Costo standard manodopera = Fabbisogno manodopera x Prezzo standard della manodopera

Oltre i costi variabili, quei costi cioè che variano al variare della quantità prodotta, l'azienda dovrà sostenere dei costi fissi, ovvero costi di struttura, il cui ammontare non è funzione della quantità prodotta; essi potranno essere:

- Costi fissi industriali se legati al processo produttivo: ammortamento impianti e macchinari industriali, ammortamento fabbricati strumentali, forza motrice, ...
- Costi fissi commerciali se legati alla distribuzione del prodotto finito: ammortamento automezzi, ammortamento macchinari commerciali, provvigioni pagate a rappresentanti e venditori, investimenti in campagne pubblicitarie, ...
- Costi fissi amministrativi se legati al processo di contabilità aziendale: ammortamenti macchine d'ufficio, ammortamenti software gestionali, stipendi impiegati, consulenze del commercialista, ...

Tali costi nel caso in questione sono stati così stimati:

BUDGET DEI COSTI FISSI	
Costi fissi industriali	25.000 €
Costi fissi commerciali	10.000 €
Costi fissi amministrativi	5.000 €
Costi fissi totali	40.000 €

L'insieme dei budget finora compilati prende il nome di budget settoriali e ha come obiettivo quello di individuare i componenti positivi e negativi della gestione caratteristica (dal cui confronto scaturisce il margine operativo), ovvero le operazioni legate all'attività tipica dell'azienda.

L'azienda stima inoltre di dover pagare oneri finanziari (interessi per mutui ottenuti dalla banca) di 5.000 € e imposte per 15.000 €.

Con questi ultimi dati l'azienda può effettuare previsioni sulla propria redditività redigendo il budget economico:

VALORE DELLA PRODUZIONE		
Ricavi delle vendite	160.000	

Variazione rimanenze prodotti	8.000	
		168.000
COSTI DELLA PRODUZIONE		
Materia prima	30.000	
Variazione rimanenze materie prime	1.500	
Manodopera diretta	50.400	
Costi fissi	40.000	
		121.900
MARGINE OPERATIVO		
		46.100
ONERI FINANZIARI		
		5.000
REDDITO LORDO		
		41.100
IMPOSTE DELL'ESERCIZIO		
		15.000
REDDITO D'ESERCIZIO		
		26.100

Dove:

Variazione rimanenze prodotti finiti =

Rimanenze finali prodotti finiti – Esistenze iniziali prodotti finiti

Variazione rimanenze materie prime =

Esistenze iniziali materie prime – Rimanenze finali materie prime

Margine operativo = Valore della produzione – Costi della produzione

Reddito lordo = Margine operativo – Oneri finanziari

$$\text{Reddito d'esercizio} = \text{Reddito lordo} - \text{Imposte dell'esercizio}$$

Il processo di programmazione aziendale richiede la redazione di altri tre budget, che per semplicità espositiva, non sono presentati in questo lavoro:

- Budget degli investimenti fissi: riguarda l'acquisizione, la dismissione e l'utilizzo di cespiti nel processo produttivo.
- Budget patrimoniale: stima le attività (impieghi) e le passività (fonti di finanziamento) al termine del periodo di riferimento.
- Budget finanziari: determina il fabbisogno finanziario necessario alla realizzazione del processo produttivo.

3. Come prevedere le vendite

Come detto nel paragrafo precedente il primo budget da redigere, e quindi il più importante, in quanto da esso scaturiscono tutti gli altri è il budget delle vendite. In tale contesto viene formalizzata la previsione di quante unità di prodotto si riuscirà a vendere nell'anno successivo; tale operazione oltre a rivestire un'importanza notevole appare anche molto complessa in quanto negli ultimi anni i mercati, in seguito al diffondersi della globalizzazione, sono attraversati da forti turbolenze che rendono difficile prevederne l'evoluzione.

Per un'azienda, tuttavia, la fase di previsione e quindi di pianificazione e programmazione è indispensabile; delle buone previsioni faciliteranno l'individuazione di strategie vincenti, mentre previsioni scorrette condurranno a errori strategici. Al fine di migliorare l'attendibilità della previsione delle vendite è possibile ricorrere a metodi qualitativi o a metodi quantitativi.

I metodi qualitativi effettuano previsioni partendo da contenuti descrittivi (opinioni, interviste, mode, ...); i più diffusi sono:

- Panel di esperti: insieme di esperti che discutono fra loro del possibile andamento futuro del settore o di un prodotto; le diverse posizioni emerse in questa tavola rotonda vengono successivamente formalizzate attraverso la somministrazione di questionari ai partecipanti.

- Metodo di Delphi: consiste in una serie ripetuta di interviste a esperti del settore preceduta da una sintesi delle dichiarazioni degli altri soggetti; la serie viene interrotta quando il gruppo di esperti ritiene esaurita la procedura di previsione.
- Ricerca di mercato: prevede la somministrazione di un questionario ai consumatori al fine di rilevarne i gusti e le aspettative; richiede una precedente fase di campionamento statistico della popolazione dei possibili acquirenti.

I metodi quantitativi, al contrario, effettuano previsioni partendo da dati numerici noti; in particolare essi mirano a costruire modelli matematici; questi modelli possono essere:

- Modelli estrapolativi: il modello viene costruito partendo "dall'esperienza" ovvero dai dati degli anni precedenti; si tratta di modelli in cui l'unica variabile presa in considerazione è il tempo e quindi particolarmente attendibili quando non sono ipotizzabili forti shock esogeni. Le tecniche più diffuse sono: le medie mobili, i modelli di regressione lineare e non, l'analisi classica delle serie storiche, ...
- Modelli causali: il modello viene costruito individuando alcune variabili quantitative che possono influenzare le vendite future (il reddito dei consumatori, l'inflazione, la presenza di competitor, ...); la costruzione di tali modelli è oggetto di studio della statistica economica e dell'econometria.

La scelta del metodo da utilizzare dipende da diversi fattori: il livello di turbolenza dei mercati, il tipo di prodotto commercializzato, la presenza di competitor, il tempo e i capitali a disposizione, ...

4. Il controllo del budget

L'ultima fase del processo di pianificazione strategica è quella del controllo, in particolare del controllo di budget, con cui si confrontano gli obiettivi raggiunti con gli obiettivi di budget relativi a vendite programmate e a costi stimati.

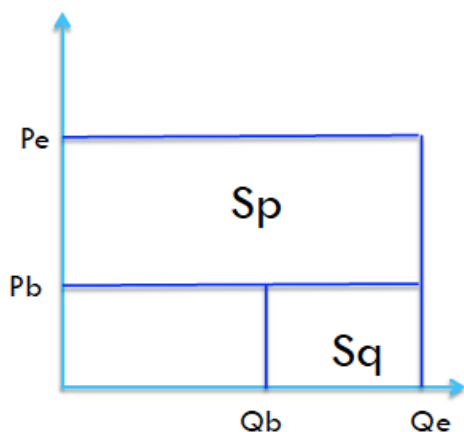
Lo strumento tradizionalmente più diffuso in tale fase è quello dell'analisi degli scostamenti; per scostamento si intende la differenza fra un valore effettivo e un valore di budget:

$$\text{Scostamento} = \text{Valore di effettivo} - \text{Valore di budget}$$

In particolare considerato che ogni valore, sia effettivo sia di budget, è determinato dal prodotto fra la quantità standard e il prezzo standard si avrà:

$$\text{Scostamento} = (\text{Quantità effettiva} \times \text{Prezzo effettivo}) - (\text{Quantità standard} \times \text{Prezzo standard})$$

Risulta quindi evidente che ogni scostamento può avere due diverse cause: uno scostamento del prezzo effettivo rispetto al prezzo di budget e uno scostamento della quantità effettiva rispetto a quella di budget. Volendo fornire un'interpretazione geometrica dello scostamento avremo la situazione sotto riportata:



Graficamente il valore effettivo è rappresentato dall'area del rettangolo più grande calcolata moltiplicando Qe (quantità effettiva) per Pe (prezzo effettivo), mentre il valore di budget è rappresentato dall'area del rettangolo più piccolo calcolata moltiplicando Qb (quantità di budget) per Pb (prezzo di budget).

Lo scostamento è rappresentato dall'area che risulta dalla differenza fra le due aree precedentemente calcolate ed è pari alla somma di S_p (scostamento di prezzo) e S_q (scostamento di quantità).

Le aree di S_p e S_e sono calcolate nel seguente modo:

$$S_p = (P_e - P_b) \times Q_e$$

e

$$S_q = (Q_e - Q_b) \times P_b$$

Ritornando al caso analizzato nel paragrafo precedente, sono noti i seguenti valori effettivi relativamente ai costi variabili:

Q_e materie prima = 1,8 m / cintura

P_e materia prima = 8 € / m

Q_e manodopera = 2 h

P_e manodopera = 13 € / h

Pertanto si procede a calcolare lo scostamento della materia prima e della manodopera:

$$\text{Scostamento materia prima} = (8 \text{ € / m} \times 1,8 \text{ m}) - (10 \text{ € / m} \times 1,5 \text{ m}) = - 0,6 \text{ €}$$

da scomporre in:

$$S_p = (8 - 10) \times 1,8 = - 3,6 \text{ €}$$

$$S_q = (1,8 - 1,5) \times 10 = 3 \text{ €}$$

Infatti:

$$S_p + S_q = -3,6 + 3 = \text{Scostamento materia prima} = - 0,6 \text{ €}$$

I valori qui calcolati sono unitari, per calcolare quelli complessivi è sufficiente moltiplicare per la quantità prodotta (2.100 cinture)

$$\text{Scostamento complessivo materia prima} = - 0,6 \times 2.100 = - 1.260 \text{ €}$$

$$S_p \text{ complessivo} = - 3,6 \times 2.100 = - 7.560 \text{ €}$$

$$S_q \text{ complessivo} = 3 \times 2.100 = \underline{6.300 \text{ €}}$$

$$- 1.260 \text{ €}$$

Analogamente per la manodopera:

Scostamento manodopera: $(2 \text{ h} \times 13 \text{ €} / \text{h}) - (2 \text{ h} \times 12 \text{ €} / \text{h}) = 2 \text{ €}$

da scomporre in

$$Sp = (13 - 12) \times 2 = 2 \text{ €}$$

$$Sq = (2 - 2) \times 12 = \underline{0 \text{ €}}$$
$$2 \text{ €}$$

Oltre allo scostamento dei costi variabili è necessario considerare eventuali scostamenti nei ricavi previsti; nel nostro caso:

Q_e (numero cinture effettivamente vendute) = 2.200 €

$P_e = 75 \text{ €} / \text{cintura}$

Da cui:

$$\text{Scostamento ricavi} = (2.200 \times 75) - (2.000 \times 80) = 5.000 \text{ €}$$

da scomporre in

$$Sp = (75 - 80) \times 2.200 = - 11.000 \text{ €}$$

$$Sq = (2.200 - 2.000) \times 80 = \underline{16.000 \text{ €}}$$
$$5.000 \text{ €}$$

I dati ottenuti dall'analisi degli scostamenti vengono rielaborati nel reporting ovvero l'insieme delle relazioni elaborate dai responsabili dei diversi budget con cui si individuano le cause degli scostamenti e si ipotizzano possibili correttivi da implementare. Nel caso considerato è possibile redigere il seguente report.

“Dall'analisi degli scostamenti è emerso uno scostamento positivo dei ricavi di 5.000 €. Tali maggiori ricavi sono attribuibili a delle vendite effettive maggiori di quelle previste: è stato possibile vendere 2.200 cinture, anziché le 2.000 previste, grazie al successo della campagna pubblicitaria condotta con numerose inserzioni su quotidiani locali. Tuttavia l'effetto delle maggiori vendite è stato eroso da un scostamento di prezzo negativo (- 11.000 €) in quanto per affrontare la concorrenza di un nuovo competitor francese si è dovuto ridurre il prezzo di 5 € rispetto agli 80 € previsti in sede di budget.

Sono stati rilevati scostamenti anche per i costi variabili. In particolare per la materia prima si è ottenuto un risparmio di 1.260 € grazie a uno

scostamento di prezzo negativo di -7.560 €; il mercato del cuoio è stato caratterizzato da una maggior produzione rispetto alle aspettative che ha provocato la riduzione del prezzo a 8 € / m. Tuttavia l'azienda ha conseguito uno scostamento della quantità di 6.300 € in quanto a seguito di inefficienze del processo produttivo sono stati utilizzati, in media, 1,8 metri di cuoio per ogni cintura anziché i 1,5 metri previsti.

Non è stato invece possibile rispettare il costo standard della manodopera, infatti, a seguito di rivendicazioni sindacali, il costo della manodopera è passato da 12 € / h a 13 € / h generando così uno scostamento positivo di prezzo. Non è stato rilevato invece nessuno scostamento della quantità, segnale dell'efficienza produttiva dei dipendenti.

Pertanto nel prossimo esercizio verrà ripetuta la campagna pubblicitaria che ha permesso di aumentare le vendite e contestualmente saranno previsti investimenti in Ricerca & Sviluppo per ridurre le inefficienze del processo produttivo che generano sprechi nell'utilizzo delle materie prime."

Gli scostamenti tuttavia non possono essere sempre considerati degli errori, in quanto vanno individuate con attenzione le circostanze che hanno portato a effettuare previsioni non corrette. In particolare sono da considerarsi patologici gli "scostamenti da realizzazione" ovvero il mancato raggiungimento di un obiettivo (di ricavo o di costo) in seguito a imperizia del management o inefficienza del nucleo operativo; al contrario gli "scostamenti da previsione" legati a delle previsioni errate sulle dinamiche dei mercati, spesso di difficile lettura, devono essere considerate come inevitabili e quindi accettati. Nel caso analizzato è uno scostamento di realizzazione quello dovuto a un maggior utilizzo del cuoio a causa di inefficienze produttive, mentre sono da considerarsi scostamenti di previsione quelli causati da previsioni non corrette dei prezzi.

L'analisi degli scostamenti fin qui illustrata ha il limite di considerare solo aspetti economici – monetari non sempre sufficienti a segnalare strategie non vincenti; pertanto negli ultimi anni si è diffusa la tecnica di balanced scorecard

che prevede l'implementazione di un cruscotto di indicatori non monetari al fine di poter anticipare l'andamento futuro della gestione. In particolare sono quattro le prospettive considerate da questo tipo di analisi:

- la prospettiva economico – finanziaria intesa come remunerazione degli azionisti;
- la prospettiva del cliente intesa come soddisfazione delle sue aspettative;
- la prospettiva delle funzioni aziendali intesa come individuazione delle attività generatrici di valore;
- l'innovazione intesa come capacità dell'azienda di rinnovarsi per adattarsi ai cambiamenti dell'ambiente esterno.

Per ciascuna prospettiva andranno implementati degli indicatori che valutino quali obiettivi sono stati raggiunti e quali sono invece da migliorare; non solo, il management dovrà individuare anche le possibili interazioni fra le diverse prospettive: un'elevata soddisfazione dei clienti, ad esempio, permetterà di realizzare maggiori vendite che si tradurranno in una migliore redditività e quindi dividendi più abbondanti da distribuire agli azionisti.

In questa ottica il singolo scostamento di costo e ricavo appare insufficiente a valutare l'andamento della gestione. Un costo maggiore rispetto a quello standard potrebbe avere un significato positivo se causato da un aumento della qualità del prodotto che migliora la soddisfazione del cliente e quindi incrementa le vendite. Con la balanced scorecard si passa pertanto da una logica di leadership di costo in cui l'obiettivo è il contenimento dei costi per ottenere un vantaggio competitivo praticando un prezzo più basso dei concorrenti a una logica dettata dal Cost management in cui il costo non è sempre interpretato come elemento da contenere, poiché può emergere a seguito di miglioramenti della qualità del prodotto offerto. Il costo è pertanto interpretato come investimento per incrementare il proprio vantaggio competitivo attraverso una leadership di differenziazione ovvero offrendo prodotti che permettono una maggiore soddisfazione del cliente rispetto ai competitors.

BIBLIOGRAFIA

A. M. ARCARI (2014), *Programmazione e Controllo*, McGraw Hill Education, Milano.

G. BONOLLO (1998), *Programmazione e analisi delle vendite con Excel*, Franco Angeli, Milano.

C. DEL SORDO, B. SIBONI, F. VISANTI (2012), *Strumenti per il controllo di gestione*, Fanco Angeli, Milano.

P. MELLA (1995), *Elementi di economia aziendale*, Utet Libreria, Torino.

M. E. PORTER (1987), *From competitive advantage to corporate strategy*, Harvard business review.