



Università degli Studi di Trieste

Facoltà di Ingegneria

La programmazione

A cura di
Francesco Lagonigro
Mail: lagonigro@strategiaecontrollo.it



Un **budget** è un piano dettagliato per acquisire ed utilizzare le risorse finanziarie e di altra natura in uno specifico periodo di tempo. Rappresenta un piano per il futuro espresso in termini quantitativi formali.

Il **master budget** è un riepilogo dei piani di una azienda, che fissa specifici obiettivi per le attività di vendita, produzione, distribuzione e finanziarie. Spesso culmina in un budget di cassa, un budget economico ed un budget patrimoniale, rappresentando in modo esauriente i piani del management per il futuro.

Generalmente i budget operativi coprono un periodo di un anno, corrispondente all'esercizio. Molte aziende scorporano il budget in trimestri o a cadenza mensile.

Un **budget scorrevole** è un budget su 12 mesi, che scorre in avanti di un mese quando il mese in corso è terminato. In questo modo si obbligano i manager ad essere focalizzati su di un periodo futuro di almeno un anno.



I termini programmazione e controllo vengono spesso confusi, ma di fatto sono due concetti distinti:

La **programmazione** comporta lo sviluppo e la preparazione di diversi budget per raggiungere gli obiettivi decisi dai manager.

Il **controllo** è costituito da passaggi seguiti dai manager per aumentare la probabilità che gli obiettivi fissati in fase di programmazione siano raggiunti, e che tutte le parti dell'organizzazione collaborino per raggiungere tali obiettivi.



I vantaggi che si ottengono da un programma di impostazione del budget sono svariati:

1. I budget rappresentano un mezzo di comunicazione dei piani del management a tutta l'organizzazione.
2. I budget costringono i manager a pensare al futuro e a organizzarlo.
3. Il processo di impostazione del budget offre un mezzo di assegnazione delle risorse dove possono essere usate nel modo più efficace.
4. Il processo di impostazione del budget può rivelare eventuali colli di bottiglia prima che si verifichino.
5. I budget coordinano le attività dell'intera organizzazione integrando i programmi delle varie parti.
6. I budget definiscono le mete e gli obiettivi che possono servire da riferimenti per valutare la successiva performance.



L'idea di base della **contabilità per centri di responsabilità** è che un manager dovrebbe essere considerato responsabile delle voci che egli può effettivamente controllare in misura significativa.

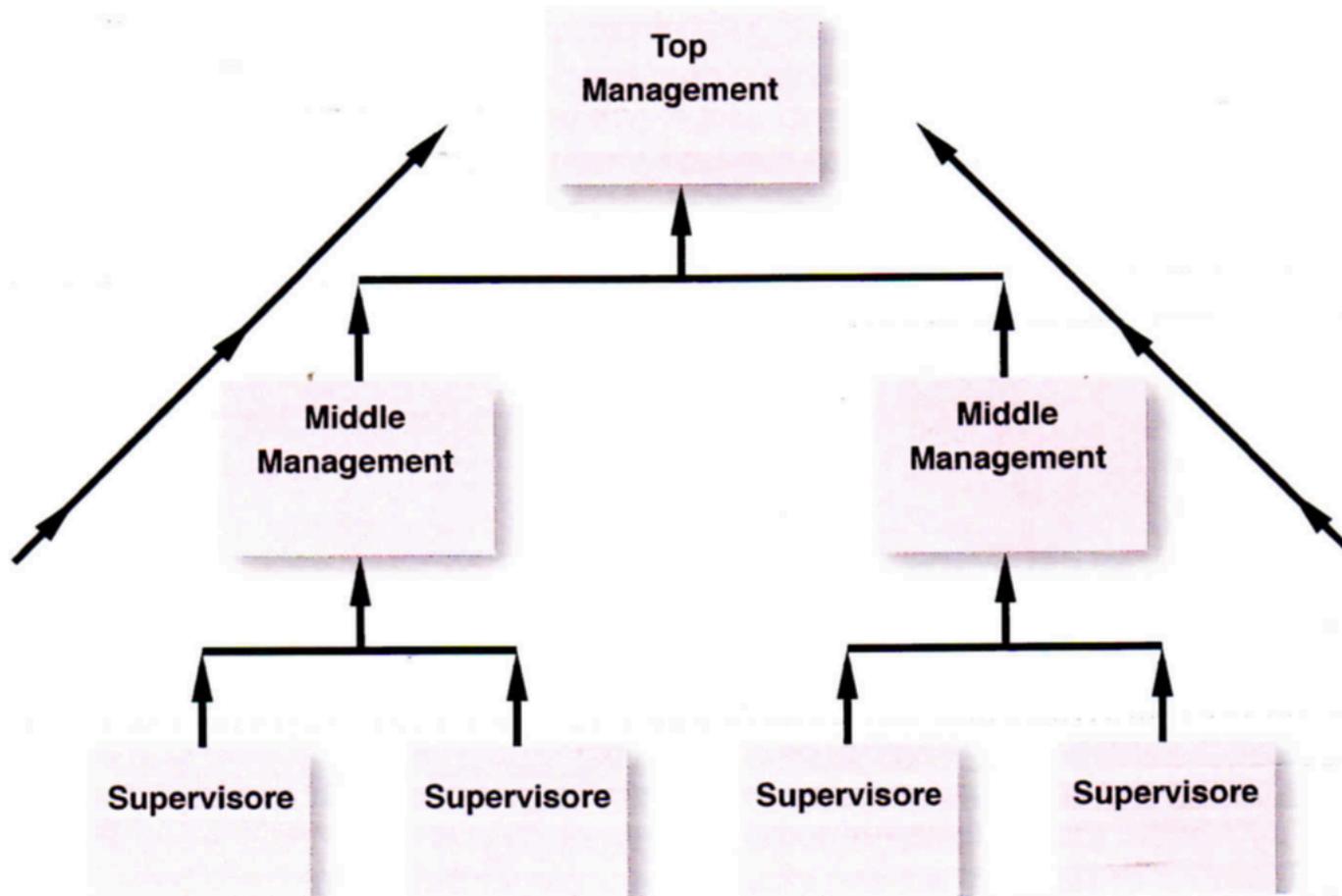
Le voci di ciascuna riga del budget, diventano responsabilità di un manager, e il manager è considerato responsabile delle successive differenze fra gli obiettivi preventivati ed i risultati ottenuti. La contabilità per centri di responsabilità personalizza le informazioni

Qualcuno deve essere considerato responsabile per ciascun costo, altrimenti nessuno sarà responsabile e il costo aumenterà senza controllo.

Il modo per rendere lo sviluppo di budget più efficace è quello di far partecipare i manager attivamente alla stesura dello stesso. Un **budget partecipativo** è un budget che viene preparato con la piena collaborazione dei manager a tutti i livelli.

Integrare i manager nella preparazione del budget porta diversi vantaggi:

- I singoli, a tutti i livelli dell'organizzazione sono riconosciuti come membri del gruppo, le cui opinioni e valutazioni sono prese in considerazione.
- Le stime di budget dei manager di prima linea sono spesso più precise ed affidabili di quelle dei top manager, che hanno una conoscenza meno approfondita delle condizioni operative quotidiane.
- In genere, la motivazione è maggiore quando un singolo partecipa alla definizione dei propri obiettivi rispetto a quando sono imposti dall'alto.
- Se un manager non riesce a rispettare il budget, e questo è stato imposto dall'alto, il manager può dire che era irrealistico e impossibile da rispettare.



Tradizionalmente il manager inizia l'impostazione del budget basandosi sul budget dell'esercizio precedente e rettificando gli importi da variare.

Il **budget a base zero** è un metodo alternativo, usato nei settori pubblici, nel quale i manager devono giustificare tutte le spese di budget, non solo le variazioni dall'anno precedente, la base è zero quindi, non il budget precedente.

Un budget a base zero richiede molto tempo e molta documentazione, inoltre il manager deve preparare una serie di “pacchetti decisionali” in cui tutte le attività del reparto sono classificate secondo la loro importanza relativa. I manager di livello superiore possono rivedere i pacchetti decisionale e riportare tagli ai settori che risultano meno critici o con costi non giustificati.

Per la sua complessità la frequenza minima con cui si effettua un budget a base zero è annuale, ma potrebbe essere anche più vasta, dipende dalle decisioni dell'azienda.



Si è già detto che il master budget è costituito da diversi budget separati, ma interdipendenti.

I documenti per comporre un master budget sono i seguenti:

1. Un budget delle vendite, che include un prospetto delle entrate di cassa previste.
2. Un budget della produzione.
3. Un budget dei materiali diretti, che include un prospetto delle uscite di cassa per l'acquisto delle materie prime.
4. Un budget della manodopera diretta.
5. Un budget dei costi generali di produzione.
6. Un budget del magazzino prodotti finiti.
7. Un budget dei costi di vendita ed amministrativi.
8. Un budget di cassa.
9. Un budget di conto economico.
10. Un budget di stato patrimoniale.

Il **budget delle vendite** è il punto di partenza nella preparazione del budget. È costruito moltiplicando le vendite previste, espresse in unità, per il prezzo di vendite.

Assieme al budget delle vendite viene preparato un prospetto delle entrate di cassa previste.

HAMPTON FREEZE, INC.					
Budget delle vendite					
Per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2006					
	Trimestre				
	1	2	3	4	Esercizio
Vendite previste in casse	10.000	30.000	40.000	20.000	100.000
Prezzo di vendita per cassa	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00
Totale vendite	\$ 200.000	\$ 600.000	\$ 800.000	\$ 400.000	\$ 2.000.000
Percentuale di vendite incassate nel periodo della vendita			70%		
Percentuale di vendite incassate nel periodo successivo alla vendita			30%		
Prospetto delle entrate di cassa previste (\$)					
Crediti, saldo di apertura ¹	90.000				90.000
Vendite del primo trimestre ²	140.000	60.000			200.000
Vendite del secondo trimestre ³		420.000	180.000		600.000
Vendite del terzo trimestre ⁴			560.000	240.000	800.000
Vendite del quarto trimestre ⁵	-	-	-	280.000	280.000
Entrate di cassa totali⁶	230.000	480.000	740.000	520.000	1.970.000

Il budget della produzione viene preparato dopo il budget delle vendite. Questo elenca il numero di unità che si devono produrre in ogni periodo per soddisfare il fabbisogno di vendita.

Microsoft Excel - Hampton Freeze.xls

File Edit View Insert Format Tools Data Window Help

Arial 10 B I U

H21 =

HAMPTON FREEZE, INC.					
Budget della produzione					
Per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2006					
(in case)					
	Trimestre				Ipotizzato
	1	2	3	4	Esercizio
Vendite previste (Prospetto 1)	10.000	30.000	40.000	20.000	100.000
Più magazzino prodotti finiti finale auspicato*	6.000	8.000	4.000	3.000	3.000
Fabbisogno totale	16.000	38.000	44.000	23.000	103.000
Meno magazzino prodotti finiti iniziale†	2.000	6.000	8.000	4.000	2.000
Produzione necessaria	14.000	32.000	36.000	19.000	101.000

Schedule 1 Schedule 2 Schedule 3 Schedule 4 Schedule 5 Sch

Ready NUM

Il budget dei materiali diretti elenca nel dettaglio le materie prime che devono essere acquistate per soddisfare il budget della produzione, e per garantire magazzini adeguati.

Microsoft Excel - Hampton Freeze.xls

File Edit View Insert Format Tools Data Window Help

Arial 10 B I U

I32 =

HAMPTON FREEZE, INC.						
Budget dei materiali diretti						
Per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2006						
	Trimestre				Ipotizzato	
	1	2	3	4	Esercizio	
9	Produzione necessaria in scatole (Prospetto 2)	14.000	32.000	36.000	19.000	101.000
10	Materie prime necessarie per scatola (kg)	15	15	15	15	15
11	Fabbisogno di produzione (kg)	210.000	480.000	540.000	285.000	1.515.000
12	Più magazzino materie prime finale auspicato	48.000	54.000	28.500	22.500	22.500
13	Fabbisogno totale	258.000	534.000	568.500	307.500	1.537.500
14	Meno magazzino materie prime iniziale ¹	21.000	48.000	54.000	28.500	21.000
15	Materie prime da acquistare	237.000	486.000	514.500	279.000	1.516.500
16	Costo delle materie prime al chilogrammo	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,20
17	Costo delle materie prime da acquistare	\$ 47.400	\$ 97.200	\$ 102.900	\$ 55.800	\$ 303.300
19	Percentuale di acquisti pagati nel periodo dell'acquisto			50%		
20	Percentuale di acquisti pagati nel periodo successivo all'acquisto			50%		
22	Prospetto delle uscite di cassa previste per i materiali (\$)					
24	Debiti, saldo di apertura ²	25.800				25.800
25	Acquisti del primo trimestre ³	23.700	23.700			47.400
26	Acquisti del secondo trimestre ⁴		48.600	48.600		97.200
27	Acquisti del terzo trimestre ⁵			51.450	51.450	102.900
28	Acquisti del quarto trimestre ⁶				27.900	27.900
29	Uscite di cassa totali	49.500	72.300	100.050	79.350	301.200

Schedule 1 / Schedule 2 / Schedule 3 / Schedule 4 / Schedule 5 / Schedule 6

Ready NUM



Il budget della manodopera diretta viene sviluppato in base al budget della produzione. Il fabbisogno di manodopera deve essere calcolato in modo che la società sappia se è disponibile manodopera sufficiente a soddisfare il fabbisogno di produzione.

HAMPTON FREEZE, INC.					
Budget della manodopera diretta					
Per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2006					
	Trimestre				
	1	2	3	4	Esercizio
Produzione necessaria in casse (Prospetto 2)	14.000	32.000	36.000	19.000	101.000
Ore di manodopera diretta per scatola	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40
Ore di manodopera diretta totali necessarie	5.600	12.800	14.400	7.600	40.400
Costo orario della manodopera diretta	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00
Costo totale della manodopera diretta*	\$ 84.000	\$ 192.000	\$ 216.000	\$ 114.000	\$ 606.000

Il budget dei costi generali di produzione riporta un prospetto di tutti i costi di produzione diversi dai materiali diretti e dalla manodopera diretta.

	HAMPTON FREEZE, INC.				
	Budget dei costi generali di produzione				
	Per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2006				
	Trimestre				
	1	2	3	4	Esercizio
Ore di manodopera diretta previste (Prospetto 4)	5.600	12.800	14.400	7.600	40.400
Costi generali variabili (in dollari)	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Costi variabili di produzione (in dollari)	22.400	51.200	57.600	30.400	161.600
Costi fissi di produzione (in dollari)	60.600	60.600	60.600	60.600	242.400
Costi generali di produzione totali (in dollari)	83.000	111.800	118.200	91.000	404.000
Meno ammortamento (in dollari)	15.000	15.000	15.000	15.000	60.000
Uscite di cassa per costi generali di produzione (\$)	68.000	96.800	103.200	76.000	344.000
Costi generali di produzione totali (a) (in dollari)					404.000
Ore di manodopera diretta previste (b)					40.400
Coefficiente di allocazione predeterminato per l'esercizio (a) ÷ (b) (in dollari/ora)					10,00



Il budget del magazzino prodotti finiti finale contiene il costo contabile delle unità invendute .

The screenshot shows an Excel spreadsheet titled 'Hampton Freeze.xls'. The spreadsheet contains a budget for 'HAMPTON FREEZE' for the year ending 31 December 2006. It details production costs and inventory values.

Elemento	Quantit	Costo	Totale
HAMPTON FREEZE			
Budget del magazzino prodotti finiti di chiusura			
(sistema a costi pieni)			
Per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2006			
Costo di produzione per cassa:			
Materiali diretti	15,00 kg	\$ 0,20 al kg	\$ 3,00
Manodopera diretta	0,40 ore	\$15,00 all'ora	\$ 6,00
Costi generali di produzione	0,40 ore	\$10,00 all'ora	\$ 4,00
Costo di prodotto unitario			\$ 13,00
Magazzino prodotti finiti previsto:			
Magazzino prodotti finiti di chiusura in casse (Prospetto 2)			3.000
Costo di prodotto unitario (cfr. sopra)			\$ 13,00
Magazzino prodotti finiti di chiusura in dollari			\$ 39.000

Il budget dei costi di vendita ed amministrativi elenca le spese previste per i settori diversi dalla produzione.

HAMPTON FREEZE					
Budget dei costi di vendita e amministrativi					
Per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2006					
	Trimestre				
	1	2	3	4	Esercizio
Vendite previste in casse (Prospetto 1)	10.000	30.000	40.000	20.000	100.000
Costi di vendita e amministrative variabili per cassa	\$ 1,80	\$ 1,80	\$ 1,80	\$ 1,80	\$ 1,80
Costi variabili previste	\$ 18.000	\$ 54.000	\$ 72.000	\$ 36.000	\$ 180.000
Costi fissi di vendita e amministrative (in dollari):					
Pubblicità	20.000	20.000	20.000	20.000	80.000
Retribuzione dei dirigenti	55.000	55.000	55.000	55.000	220.000
Assicurazione		1.900	37.750		39.650
Imposte patrimoniali				18.150	18.150
Ammortamento	10.000	10.000	10.000	10.000	40.000
Totale costi fissi di vendita e amministrative previste (\$)	85.000	86.900	122.750	103.150	397.800
Totale costi di vendita e amministrative previste (\$)	103.000	140.900	194.750	139.150	577.800
Meno ammortamento (\$)	10.000	10.000	10.000	10.000	40.000
Uscite di cassa per costi di vendita e amministrativi	\$ 93.000	\$ 130.900	\$ 184.750	\$ 129.150	\$ 537.800

Il budget di cassa riunisce quattro sezioni principali:

- La sezione delle entrate di cassa.
- La sezione delle uscite di cassa
- La sezione sul surplus o deficit di cassa.
- La sezione finanziaria

All'interno di questo prospetto sono inserite tutte le fluttuazioni di cassa previste per il periodo di analisi. Alcune società creano questo prospetto su base settimanale o addirittura giornaliera.

HAMPTON FREEZE, INC.						
Budget di cassa (valori espressi in dollari)						
Per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2006						
		Trimestre				
		1	2	3	4	Esercizio
9	Saldo di cassa, inizio del periodo	42.500	40.000	40.000	40.500	42.500
10	Più entrate di cassa					
11	Pagamenti di clienti	1	230.000	480.000	740.000	520.000
12	Totale cassa disponibile		272.500	520.000	780.000	560.500
13	Meno uscite:					
14	Materiali diretti	3	49.500	72.300	100.050	79.350
15	Manodopera diretta	4	84.000	192.000	216.000	114.000
16	Costi generali di produzione	5	68.000	96.800	103.200	76.000
17	Costi di vendita e amministrativi	7	93.000	130.900	184.750	129.150
18	Acquisti di macchinari		50.000	40.000	20.000	20.000
19	Dividendi		8.000	8.000	8.000	8.000
20	Totale uscite		352.500	540.000	632.000	426.500
21	Eccedenze (deficit) di cassa		(80.000)	(20.000)	148.000	134.000
22	Finanziamento:					
23	Indebitamento (all'inizio)*		120.000	60.000	-	-
24	Rimborsi (alla fine)		-	-	(100.000)	(80.000)
25	Interessi†		-	-	(7.500)	(6.500)
26	Totale finanziamento		120.000	60.000	(107.500)	(86.500)
27	Saldo di cassa, fine del periodo		40.000	40.000	40.500	47.500



Il budget di conto economico è uno dei prospetti chiave del processo di impostazione del budget. Esso mostra il profitto programmato dalla società per il periodo successivo e funge da parametro di riferimento per le performance.

	A	B	C
1	HAMPTON FREEZE, INC.		
2	Budget di conto economico		
3	Per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2006		
4			
5		<i>Prospetti</i>	<i>(\$)</i>
6	Vendite	1	2.000.000
7	Meno costo del venduto*	1, 6	<u>1.300.000</u>
8	Margine lordo		700.000
9	Meno costi di vendita e amministrativi	7	<u>577.800</u>
10	Utile operativo netto		122.200
11	Meno interessi passivi	8	<u>14.000</u>
12	Utile netto		<u>108.200</u>
13			

Il budget di stato patrimoniale viene sviluppato partendo dallo stato patrimoniale corrente e adeguandolo ai dati contenuti negli altri budget.

	A	B	C	D	E
1	HAMPTON FREEZE, INC.				
2	Budget di stato patrimoniale				
3	31 dicembre 2006				
4					
5	<i>Attivo*</i>				
6	Attivo circolante:	(\$)		(\$)	
7	Cassa	47.500	(a)		
8	Crediti	120.000	(b)		
9	Magazzino materie prime	4.500	(c)		
10	Magazzino prodotti finiti	39.000	(d)		
11	Totale attivo circolante			211.000	
12	Impianti e macchinari:				
13	Terreni	80.000	(e)		
14	Fabbricati e macchinari	830.000	(f)		
15	Fondo ammortamento	(392.000)	(g)		
16	Impianti e macchinario netti			518.000	
17	Totale attivo			729.000	
18					
19	<i>Passivo e patrimonio netto</i>				
20	Passivo corrente:				
21	Debiti (materie prime)			27.900	(h)
22	Patrimonio netto:				
23	Azioni ordinarie, nessun valore nominale	175.000	(i)		
24	Utili non distribuiti	526.100	(j)		
25	Totale patrimonio netto			701.100	
26	Totale passivo e patrimonio netto			729.000	
27					