

ECONOMIA E ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

Giovanni Toletti, Materiale didattico



Budget e analisi degli scostamenti

Indice

- Programmazione delle attività: il budget
- Controllo di gestione:
l'analisi degli scostamenti

Il Budget

- **Calcolo e rilevazione dei costi** ⇒ sistemi di costo
(JOC / OC / PC /ABC)
- **Uso decisionale dei costi** ⇒ decisioni tattiche, impreviste
(margine di contribuzione)
- **Programmazione e controllo** ⇒ Budget
(decisioni routinarie)

Il budget - Cos'è

- Individuazione (ex ante) degli obiettivi di carattere economico dell'impresa ed i modi per realizzarli
- Misura del raggiungimento di tali obiettivi
- Determinazione delle cause di eventuali scostamenti tra valori effettivi e valori obiettivo
- Coerenza con la pianificazione strategica: il budget è la traduzione operativa, dettagliata e quantitativa del primo anno di pianificazione

Il budget - Implicazioni organizzative

- E' un meccanismo per programmare e *coordinare* le attività
- Articolazione in *centri di responsabilità*
 - *centri di spesa* (es.: ufficio tecnico, ente sistemi informativi)
 - *centri costo* (es.: reparti produttivi)
 - *centri di ricavo* (es.: filiale commerciale, divisione di prodotto)
 - *centri di profitto* (intera unità di business)
- Negoziazione degli obiettivi, misurazione *ex post* dei risultati, base per la definizione degli incentivi

Il budget - La pianificazione

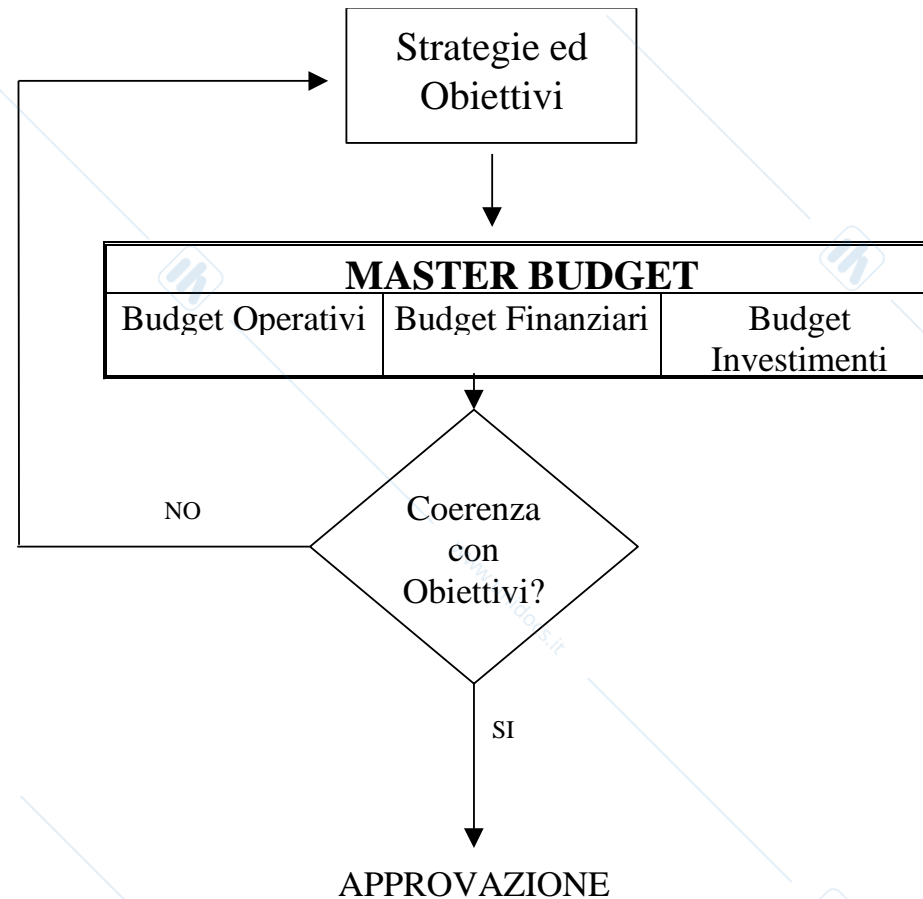
- Il ciclo di pianificazione si colloca all'interno del processo più ampio di *pianificazione strategica*



- Obiettivo della fase di budgeting è la predisposizione del *master budget*

Il master budget

- Il master budget è l'insieme coordinato e coerente di 3 tipologie di budget:
 - i *budget operativi*: pianificazione della gestione caratteristica dell'impresa
 - i *budget degli investimenti*: definizione di nuovi impegni delle risorse finanziarie
 - i *budget finanziari*: gestione della liquidità a disposizione dell'impresa



I budget operativi

- Budget commerciale
- Budget della produzione e delle scorte finali
- Budget dei costi industriali di produzione
- Budget degli acquisti materie prime
- Budget delle altre aree funzionali

Nella definizione dei budget operativi i costi possono essere:

- **TECNICI:** dipendenti dalla struttura dei prodotti/servizi e dal volume
- **VINCOLATI:** da decisioni pregresse o di livello superiore
- **DISCREZIONALI:** oggetto della stessa pianificazione

Il budget commerciale

Articolazione

- Periodi di tempo infrannuali
- Famiglie di prodotti
- Centri di responsabilità all'interno dell'area commerciale (gruppi di clienti/ canali distributivi/ regioni / linee di prodotti)
- Articolazione serve per il controllo di redditività e per indirizzare gli organi commerciali verso specifici obiettivi

Il budget commerciale

1) Budget delle *vendite* e dei rispettivi ricavi

- Volumi fisici (ordini da acquistare): il problema è legato alle conseguenze di errori per eccesso e per difetto
- Prezzo: problema della determinazione del prezzo
- Fasi di formulazione del budget vendite
 - definizione gamma di prodotti da vendere
 - determinazione prezzi
 - comunicazione ad organi di vendita
 - formulazione previsioni da parte dei diversi organi
 - verifica ed aggregazione previsioni al centro
 - negoziazione e formulazione obiettivi di vendita
 - approvazione direzione generale

Il budget commerciale

2) Budget *dei costi commerciali*

- Costi del personale di vendita: stipendi (V) e provvigioni (T)
- Costi del personale commerciale non di vendita: magazzini (V)
- Ricerche di mercato (D)
- Costi di trasporto, assicurazioni, dogane (T/V)
- Costi di imballaggio (T)
- Spese di pubblicità e promozione delle vendite (D)
- Spese di assistenza ai clienti (V/D)
- Altre spese commerciali

Il budget commerciale

Caso M Company

	Prodotto F	Prodotto G	Totale
Volume n.	5000	1000	/
Prezzo (€)	105	164	/
Ricavi (€)	525.000	164.000	691.000
Costi Variabili (€)	15.750	4.920	20.670
Provvigioni (3%)			
Costi Fissi (€)			10.000
Venditori (€)			3000
Pubblicità (€)			5000
Totale Costi Commerciali (€)			38.670

Il budget di produzione

- Budget delle scorte di prodotti e del volume di produzione
- Il fabbisogno origina il programma di produzione (budget delle quantità di produzione) previa verifica e decisione su modifica capacità produttive (problema della programmazione aggregata)
- Articolazione in periodi infrannuali (soprattutto a fronte di stagionalità) e per prodotto

Il budget dei costi di produzione

Costi tecnici (funzioni del volume) ⇒ COSTI STANDARD

- materiali diretti
- manodopera diretta (solo se flessibile e spostabile senza lasciare capacità inutilizzata)

Costi vincolati

- spese generali industriali (overheads)
 - MdO indiretta
 - Stipendi tecnici
 - Materiali ausiliari e di consumo
 - Energia
 - Ammortamenti
 - Manutenzione
 -

I costi standard

- Strumento indispensabile per valorizzare il budget di produzione
- Costi predeterminati (non storici)
- Derivazione ingegneristico - progettuale; presuppongono la definizione di "condizioni operative standard"
- Non sono previsioni ma obiettivi
- Livello di prestazione (impatto motivazionale)
 - Ideale (costi minimi)
 - Raggiungibile con impegno e miglioramento
 - Prevedibile o medio

I costi standard

Materiali diretti

- Costo std unitario = (Prezzo std) x (Coeff. Tecnico)
- Il Coeff. Tecnico tiene conto del consumo teorico inclusivo di scarti e sfridi

Mandopera diretta

- Costo std unitario = (Costo orario std) x (ore std. di lavoro)
- Le ore std di lavoro tengono conto dei tempi teorici di lavorazione inclusivi di pause, inefficienze, attrezzaggio, perdite per scarti, ecc...)

Il budget di produzione

Caso M Company

	Prodotto F	Prodotto G
Volume di vendita programmato	5000	1000
Scorte finali (obiettivo)	1100	50
Scorte iniziali (consuntivo a $t-1$)	100	50
<hr/>		
Budget di produzione	6000	1000

	Materiale A	Materiale B
Prezzo standard materiali	1,2 Euro/kg	2,6 Euro/Kg
<hr/>		
	Prodotto F	Prodotto G
Coefficiente tecnico del Materiale A	12 kg	12 kg
Coefficiente tecnico del Materiale B	6 kg	8 kg
Ore standard di lavoro	14 h	20 h
Costo standard del lavoro	2,05 Euro/h	2,05 Euro/h

Il budget di produzione

Caso M Company

Costo dei materiali	Materiale A	Materiale B	Totale
Prodotto F (6.000 * 12 e 6 kg)	72.000 kg	36.000 kg	
Prodotto G (1.000 * 12 e 8 kg)	12.000 kg	8.000 kg	
Totale	84.000 kg	44.000 kg	
Prezzo standard materiali	1,2 Euro/ kg	2,6 Euro/ kg	
Totale	100.800 Euro	114.400 Euro	215.000 Euro

Costo del lavoro	Unità	Ore std per unità	Ore totali orario	Costo orario	Totale
Prodotto F	6000	14	84.000	2,05 Euro	172.000 Euro
Prodotto G	1000	20	20.000	2,05 Euro	41.000 Euro
Totale					213.000 Euro

Il budget di produzione

Caso M Company

Spese generali industriali (overheads)

Lavoro indiretto	70.000 Euro
Servizi esterni	30.000 Euro
Consumi elettrici	9.000 Euro
Manutenzione	24.500 Euro
Ammortamenti	25.000 Euro
Assicurazioni	4.500 Euro
Stipendi tecnici	20.000 Euro
Altri costi industriali	25.000 Euro

Totale 208.000 Euro

Il budget degli acquisti

- Obiettivo: programmazione degli approvvigionamenti
- Budget delle scorte di materiali e degli acquisti necessari
- Il fabbisogno origina il programma di acquisto (budget delle quantità di acquisto)
$$\text{Acquisti} = \text{Consumi programmati} + \text{Scorte finali} - \text{Scorte iniziali}$$
- Articolazione in periodi infra-annuali (soprattutto a fronte di stagionalità del mercato delle materie prime) e per prodotto
- Programmazione per tempo per tener conto dei tempi di consegna

Il budget degli acquisti

Caso M Company

	Materiale A	Materiale B	
Consumi programmati (dal budget di produzione)	84.000 kg	44.000 kg	
Scorte finali (obiettivo)	6.000 kg	1.000 kg	
Scorte iniziali (consuntivo a $t-1$)	5.000 kg	5.000 kg	
Budget di acquisto	85.000 kg	40.000 kg	
Prezzo standard materiali	1,2 Euro/kg	2,6 Euro/Kg	
Totale	102.000 Euro	104.000 Euro	206.000 Euro

Il budget delle altre aree funzionali

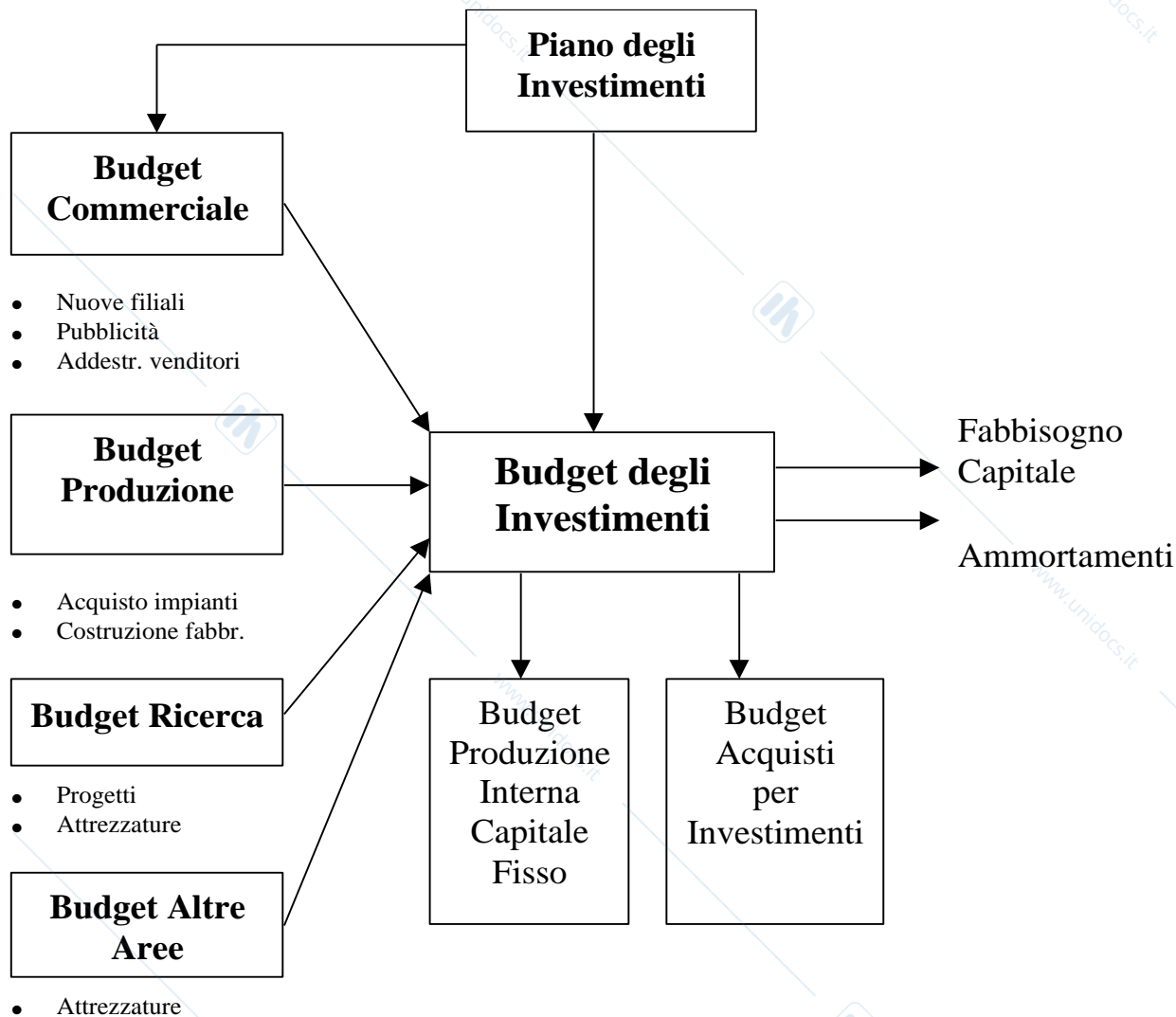
- Direzione generale
- Ricerca e sviluppo
- Amministrazione, finanza e controllo
- Gestione del personale e organizzazione
-

Prevalenza di costi discrezionali e vincolati

Il budget degli investimenti

- Riguarda l'acquisto esterno o la produzione interna di risorse la cui utilità si estende a più periodi
- Significa tradurre operativamente un programma già predisposto nel momento di definizione del piano strategico (ampliamento capacità, nuovi prodotti,...)
- Ogni anno si tratta di dare attuazione alla "tranche" di investimenti che temporalmente ricade nel periodo di budget

Il budget degli investimenti



Il budget finanziario

- Budget delle fonti e degli impieghi

- fonti:

- autofinanziamento
 - capitale proprio
 - debiti a breve e medio
 - disinvestimenti

- impieghi:

- capitale fisso
 - circolante
 - rimborso debiti
 - capitale proprio

- Budget di cassa (o di tesoreria)

- andamento tempificato delle entrate e delle uscite di cassa nel corso dell'anno

L'analisi degli scostamenti

- Verifica eventuali discrepanze tra obiettivi e risultati
- Analisi degli scostamenti nei:
 - centri di ricavo
 - centri di costo
 - centri di spesa
- Stabilisce una relazione causa-effetto tra il comportamento della singola unità organizzativa e gli eventuali scostamenti sia favorevoli che sfavorevoli

L'analisi degli scostamenti

Centri di ricavo

Separare l'effetto di volume da quello di prezzo

⇒ *Costruzione del Budget Flessibile*

Caso monoprodotto

Budget

$$p_{std} V_B$$

Budget Flessibile

$$p_{std} V_{eff}$$

Consuntivo

$$p_{eff} V_{eff}$$

Δ volume



Δ prezzo



L'analisi degli scostamenti

Centri di ricavo

Caso multiprodotto:

Mix del prodotto i-esimo: $X_i = V_i / V_{Tot}$ $\sum_i X_i = 1$

Budget

Budget Flessibile

Consuntivo

Mix standard

Mix effettivo

$$\sum_i p_{std} X_{i,std} V_{Tot,B}$$

$$\sum_i p_{std} X_{i,std} V_{Tot,eff}$$

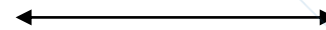
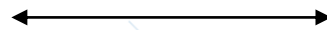
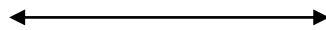
$$\sum_i p_{std} X_{i,eff} V_{Tot,eff}$$

$$\sum_i p_{eff} X_{i,eff} V_{Tot,eff}$$

Δ volume

Δ mix

Δ prezzo



L'analisi degli scostamenti

Centri di ricavo

Esempio

	A	B
Budget	1000 pezzi (25%)	3000 pezzi (75%)
P std	150 Euro/pz.	100 Euro/pz.
Consuntivo	1500 pezzi (30%)	3500 pezzi (70%)
P medio eff	140 Euro/pz.	110 Euro/pz.

L'analisi degli scostamenti

Centri di ricavo

Esempio - continua

Budget $\sum_i p_{std} X_{i,std} V_{Tot,B}$ $4000 * 0,25 * 150 + 4000 * 0,75 * 100 =$ 450.000

Δ volume + 112.500 (F)

BF Mix Std $\sum_i p_{std} X_{i,std} V_{Tot,eff}$ $5000 * 0,25 * 150 + 5000 * 0,75 * 100 =$ 562.500

Δ mix + 12.500 (F)

BF Mix eff $\sum_i p_{std} X_{i,eff} V_{Tot,eff}$ $5000 * 0,3 * 150 + 5000 * 0,7 * 100 =$ 575.000

Δ Prezzo + 20.000 (F)

Consuntivo $\sum_i p_{eff} X_{i,eff} V_{Tot,eff}$ $5000 * 0,3 * 140 + 5000 * 0,7 * 110 =$ 595.000

L'analisi degli scostamenti

Centri di ricavo

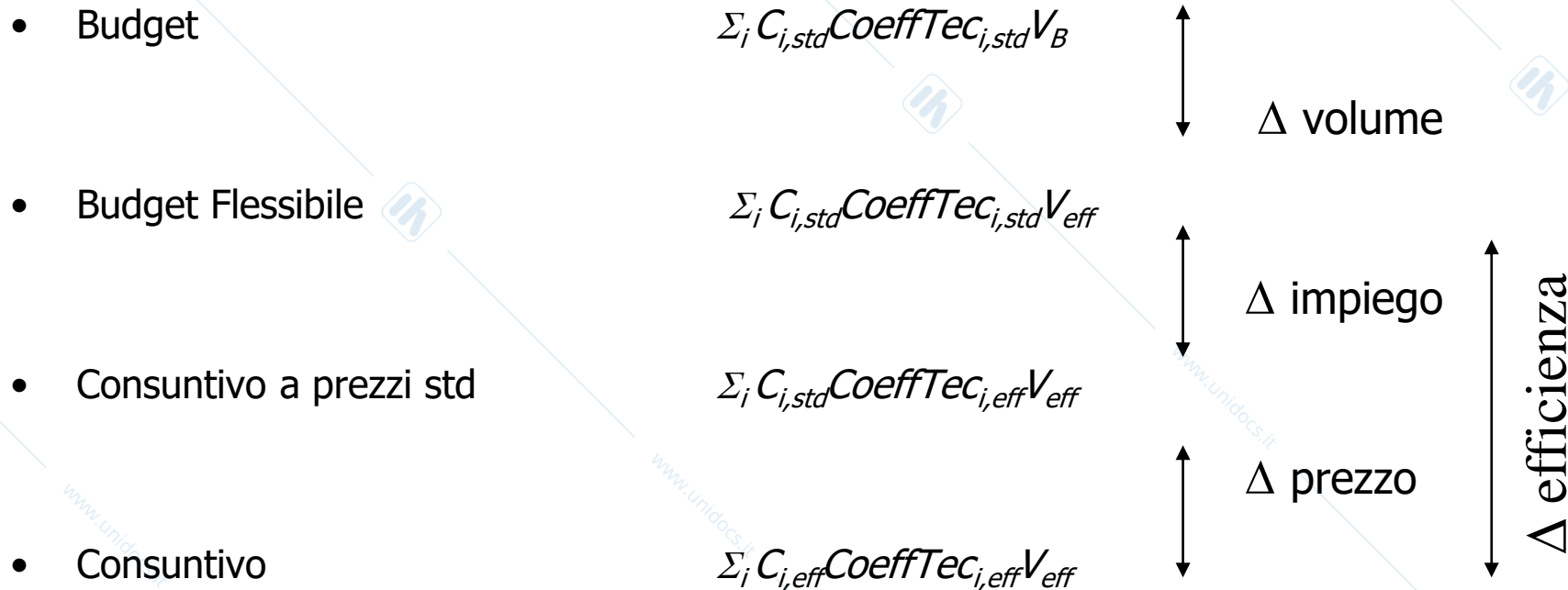
- Gli incentivi alla forza di vendita e alla struttura commerciale sono spesso legati alla presenza di scostamenti favorevoli
- Uno scostamento di volume positivo è in genere favorevole ma attenzione al legame tra prezzi e quantità (elasticità della domanda); alla fine ciò che conta è lo scostamento totale
- Uno scostamento di prezzo può essere esogeno se i prezzi sono amministrati o fortemente influenzati dalla concorrenza
- Uno scostamento di mix favorevole è in genere legato alla capacità della funzione commerciale di orientare la domanda verso un mix più redditizio

L'analisi degli scostamenti

Centri di costo

Separare l'effetto di volume da quelli di impiego (consumo) e di costo dei fattori (prezzo)

Materiali : C = costo unitario dell' i-esimo materiale



NB Nel caso in cui non si conoscano C_i e $CoeffTec_i$ ma solo il loro prodotto (Cv) non potrà essere calcolato il Consuntivo a prezzi standard e si avranno solo due scostamenti: volume e efficienza

L'analisi degli scostamenti

Centri di costo

Separare l'effetto di volume da quelli di impiego (consumo) e di costo dei fattori (prezzo)

Manodopera: CH = costo orario della Manodopera

- Budget

$$CH_{std} Ore_{std/unità} V_B$$

- Budget Flessibile

$$CH_{std} Ore_{std/unità} V_{eff}$$

- Consuntivo a prezzi std

$$CH_{std} Ore_{eff/unità} V_{eff}$$

- Consuntivo

$$CH_{teff} Ore_{eff/unità} V_{eff}$$

Δ volume

Δ impiego

Δ prezzo

Δ efficienza

L'analisi degli scostamenti

Centri di costo

Esempio: Centro produttivo

Volume Budget	30.000 unità
Coefficiente tecnico	0,5 kg/unità
Prezzo std materiale	0,2 Euro/ kg
Volume effettivo	32.000 unità
Consumo effettivo	19.200 kg
Coeff tecnico effettivo	$19.200 \text{ kg} / 32.000 \text{ unità} = 0,6 \text{ kg/unità}$
Costi di acquisto consuntivi	3.648 Euro
Prezzo medio effettivo	$3.648 \text{ Euro} / 19.200 \text{ kg} = 0,19 \text{ Euro/ kg}$

L'analisi degli scostamenti

Centri di costo

Esempio - continua

Budget	$\sum_j C_{i,std} \text{Coeff} \text{Tec}_{i,std} V_B$	$30.000 * 0,5 * 0,2 =$	3.000
Δ volume			+200 (?)
BF	$\sum_j C_{i,std} \text{Coeff} \text{Tec}_{i,std} V_{eff}$	$32.000 * 0,5 * 0,2 =$	3.200
Δ impiego			+640 (S)
Cons. prezzi std	$\sum_j C_{i,std} \text{Coeff} \text{Tec}_{i,eff} V_{eff}$	$32.000 * 0,6 * 0,2$	3.840
Δ prezzo			-192 (F)
Consuntivo	$\sum_j C_{i,eff} \text{Coeff} \text{Tec}_{i,eff} V_{eff}$	$32.000 * 0,6 * 0,190$	3.648

L'analisi degli scostamenti

Centri di costo

- Gli incentivi ai manager dei centri produttivi sono spesso legati alla presenza di scostamenti favorevoli
- Uno scostamento di volume positivo non è di per sé né favorevole né sfavorevole: occorre riflettere se la produzione eccedente è stata effettivamente ordinata e venduta; oppure se la produzione mancante è dovuta a inefficienze dei reparti produttivi o al cambiamento dei programmi, o ad altri fatti ancora
- Uno scostamento di prezzo può essere esogeno o meno a seconda del fatto che i manager dei centri produttivi gestiscano o meno gli acquisti e le politiche del personale
- Uno scostamento di impiego è in genere attribuibile al comportamento dei manager dei centri produttivi

L'analisi degli scostamenti

Centri di spesa

- Confronto diretto tra Budget e Consuntivo
- Non ha senso correlare il risultato con il volume di vendita o di produzione.