



Sapere utile

LA CREAZIONE D'IMPRESA
CCIAA – Ferrara
Dott. Luca Fornaciari

PROGRAMMAZIONE E SCENARI D'IMPRESA

1 dicembre 2016
CCIAA – Ferrara

Dott. Luca Fornaciari

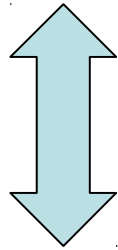
PIANIFICAZIONE, PROGRAMMAZIONE E
CONTROLLO



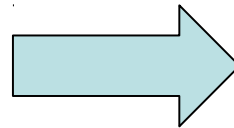
Sapere utile

LA CREAZIONE D'IMPRESA
CCIAA – Ferrara
Dott. Luca Fornaciari

OBIETTIVI
DELL'AZIENDA

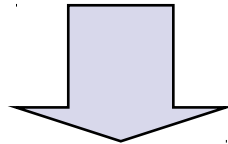


STRATEGIA

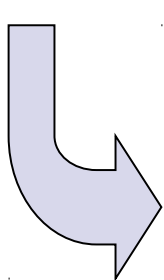


PIANIFICAZIONE
PROGRAMMAZIONE
CONTROLLO

PIANIFICAZIONE

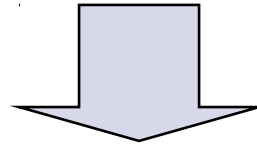


Processo mediante il quale vengono definiti gli obiettivi, le politiche e gli assetti delle combinazioni economiche dell'azienda

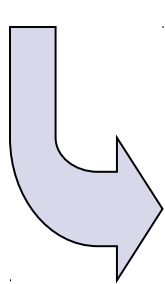


- ⇒ *elaborazione di obiettivi e piani di medio e di lungo periodo*
- ⇒ *decidere l'assegnazione delle risorse strategiche alla diverse aree aziendali*
- ⇒ *produrre condizioni organizzative*

PROGRAMMAZIONE

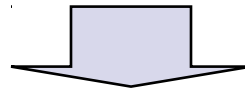


I processi di programmazione assegnano alle unità organizzative gli obiettivi da realizzare in un certo arco temporale, nonché le rispettive risorse

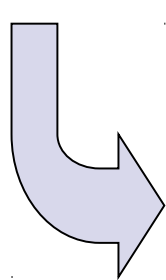


- ⇒ *coprono il breve periodo (tipicamente un anno)*
- ⇒ *importante riferimento per la valutazione dei risultati e per i sistemi di ricompensa*
- ⇒ *implica un atteggiamento attivo*

CONTROLLO



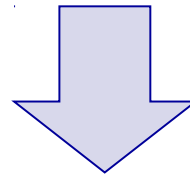
Il controllo rappresenta un'attività volta ad aumentare la probabilità che gli obiettivi fissati nella fase di programmazione siano conseguiti e finalizzata ad analizzare le cause degli scostamenti



- ⇒ ***verifica periodica dei risultati conseguiti rispetto agli attesi***
- ⇒ ***analisi e giustificazione delle differenze riscontrate***
- ⇒ ***implica un atteggiamento attivo***

BUSINESS PLAN

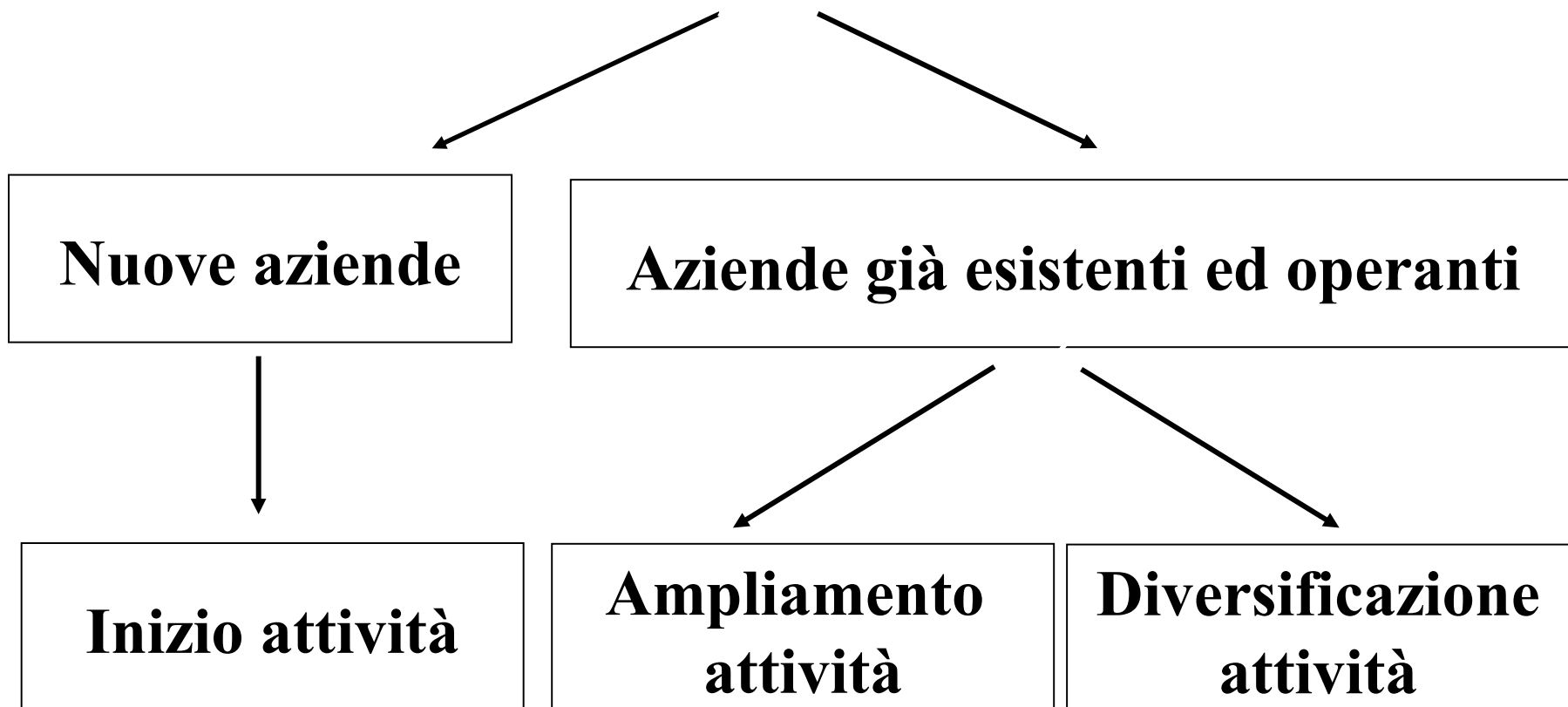
Rappresenta lo strumento di *pianificazione*
dell'attività aziendale nel medio-lungo termine,
ossia nell'arco di tempo di 3-5 anni



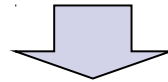
VALENZA ESTERNA: presentare il progetto ai terzi

VALENZA INTERNA: chiarire all'imprenditore la
conseguenza di determinate scelte

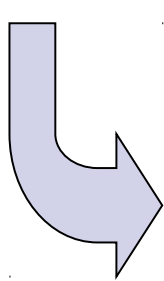
BUSINESS PLAN



BUDGET



Rappresenta il documento di programmazione. È un documento amministrativo-contabile in cui vengono evidenziati i risultati **economico-finanziari** che l'azienda intende raggiungere in un determinato lasso di tempo (normalmente un esercizio amministrativo)



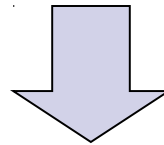
- 1. si determinano gli obiettivi di gestione da confrontare, poi, con i risultati effettivi*
- 2. si riferiscono gli obiettivi all'azienda nel suo insieme e nelle sue singole parti*



Sapere utile

LA CREAZIONE D'IMPRESA
CCIAA – Ferrara
Dott. Luca Fornaciari

BUDGET



Con riferimento all'esercizio successivo a quello in cui viene redatto (es. anno di riferimento 2012, anno di redazione 2011), il budget descrive:

- come impiegare le risorse e come reperirle;
- come conseguire in modo operativo i risultati pianificati nel business plan;
- individua i centri di responsabilità per il conseguimento dei risultati.



Sapere utile

LA CREAZIONE D'IMPRESA
CCIAA – Ferrara
Dott. Luca Fornaciari

Il budget consente alle aziende numerosi vantaggi:

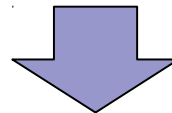
- i budget rappresentano un mezzo di comunicazione dei piani del management a tutta l'azienda;
- i budget costringono a pensare al futuro;
- il budget ed il controllo dei risultati consentono di impiegare le risorse in modo efficiente;
- con il budget si coordinano tutte le attività dell'azienda;
- con il budget si definiscono gli obiettivi di breve periodo, come raggiungerli e come collegarli a quelli di medio-lungo periodo.

Budget e business plan a confronto

Sono documenti diversi con finalità differenti, e pertanto vanno utilizzati insieme poiché strumenti complementari.

Il business plan descrive i risultati attesi a fronte di specifiche scelte per il medio-lungo periodo.

Il budget descrive i risultati attesi per l'esercizio futuro (breve periodo) che derivano dalle scelte operative implementate per conseguire quanto stabilito nel business plan.



Il business plan pianifica la futura attività dell'azienda, il budget organizza l'attività per conseguire i piani decisi nel business plan.

BUSINESS PLAN

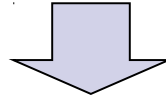
ESERCIZIO 1	ESERCIZIO 2	ESERCIZIO 3	ESERCIZIO 4	ESERCIZIO 5
Nell'esercizio 0 viene redatto il budget relativo all'esercizio 1	Nell'esercizio 1 viene redatto il budget relativo all'esercizio 2	Nell'esercizio 2 viene redatto il budget relativo all'esercizio 3	Nell'esercizio 3 viene redatto il budget relativo all'esercizio 4	Nell'esercizio 4 viene redatto il budget relativo all'esercizio 5
Nel corso dell'esercizio 1 avviene il controllo. Si tratta del confronto tra i risultati attesi e quelli effettivi e sull'analisi e sul trattamento delle differenze	Nel corso dell'esercizio 2 avviene il controllo. Si tratta del confronto tra i risultati attesi e quelli effettivi e sull'analisi e sul trattamento delle differenze	Nel corso dell'esercizio 3 avviene il controllo. Si tratta del confronto tra i risultati attesi e quelli effettivi e sull'analisi e sul trattamento delle differenze	Nel corso dell'esercizio 4 avviene il controllo. Si tratta del confronto tra i risultati attesi e quelli effettivi e sull'analisi e sul trattamento delle differenze	Nel corso dell'esercizio 5 avviene il controllo. Si tratta del confronto tra i risultati attesi e quelli effettivi e sull'analisi e sul trattamento delle differenze

IL BUSINESS PLAN

Linee guida alla redazione del business plan “Istituto di Ricerca dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili”, link:

<http://www.cndcec.it/Portal/Documenti/Dettaglio.aspx?id=98c7979a-5d06-4883-a1c1-afef737e5eea>

STRUTTURA DEL BUSINESS PLAN

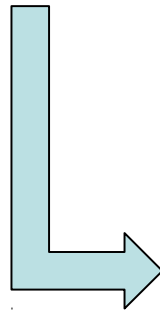


- 1. Descrizione del progetto imprenditoriale**
- 2. Il piano delle vendite**
 - a) L'analisi del settore
 - b) La strategia di commercializzazione e di prezzo
 - c) Il piano di marketing
- 3. Il piano della produzione**
- 4. Management e organizzazione**
- 5. Il piano di investimenti**
- 6. Il piano finanziario**
- 7. Il bilancio previsionale (SP, CE, RF) eventualmente l'analisi di break-even**

IL PIANO DELLE VENDITE

Funge da guida nel processo di determinazione del mercato obiettivo per il prodotto o servizio, specificando bisogni e desideri di tale mercato obiettivo al fine di soddisfarli meglio di quanto potrebbe fare la concorrenza

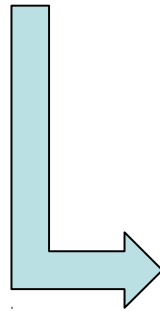
(Il piano di marketing, Hiebing – Cooper, Il Sole 24 Ore, Milano, 2005)



- 1. Analisi di settore**
- 2. Problemi e opportunità**
- 3. Obiettivi di vendita**
- 4. Mercati obiettivo e obiettivi di marketing**
- 5. Strategie del piano**
- 6. Obiettivi di comunicazione**
- 7. Strumenti tattici del marketing mix**
- 8. Esecuzione**
- 9. Valutazione**

IL PIANO DELLA PRODUZIONE

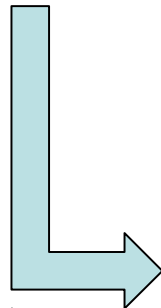
Costituisce la parte del business plan in cui vengono definite le modalità tecniche che l'azienda intende adottare per realizzare i prodotti/servizi da offrire sui mercati di riferimento.



- 1. Analisi delle tecniche disponibili**
- 2. Descrizione dei beni materiali e immateriali necessari**
- 3. Descrizione delle modalità produttive**
- 4. Modalità di approvvigionamento delle materie prime**
- 5. Ruolo della manodopera**
- 6. Politica delle scorte**
- 7. Make or buy**

MANAGEMENT E ORGANIZZAZIONE

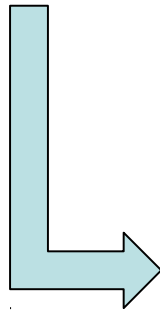
Costituisce la parte del business plan in cui vengono definite le modalità organizzative dell'azienda, la governance e le responsabilità.



- 1. Modalità di Governance**
- 2. Definizione dell'organigramma**
- 3. Descrizione dei ruoli e delle funzioni di responsabilità**
- 4. Risorse umane**
- 5. Politiche del personale**

IL PIANO DEGLI INVESTIMENTI

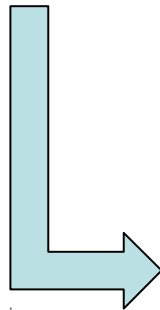
Costituisce la parte del business plan in cui vengono definiti gli investimenti necessari per realizzare il progetto.



- 1. Analisi degli investimenti necessari per realizzare il progetto**
- 2. Descrizione e tempistica di realizzo degli investimenti**
- 3. Quantificazione monetaria degli investimenti**
- 4. Descrizione degli eventuali incentivi ottenibili in applicazione di norme specifiche**

IL PIANO FINANZIARIO E IL BILANCIO PREVISIONALE

Rappresentano le parti del business plan in cui vengono descritti gli effetti economici, patrimoniali e finanziari del progetto e, soprattutto, in cui si prevedono le risorse necessarie e le modalità con cui queste ultime vengono raccolte.



- **Redazione dello Stato Patrimoniale previsionale**
- **Redazione del Conto Economico previsionale**
- **Redazione del Rendiconto finanziario previsionale**
- **Quantificazione delle risorse necessarie**
- **Descrizione delle modalità con cui verranno raccolte**
- **Eventuale presentazione del break-even**

IL BUDGET

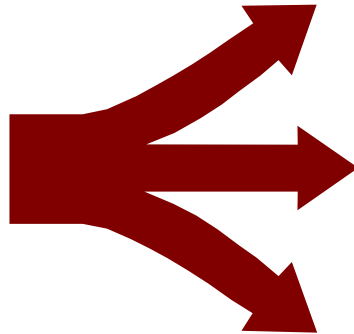
I TRE ASPETTI DEL BUDGET

1. STRATEGIA

Per definire un percorso bisogna conoscere la meta



IL BUDGET COME



2. DOCUMENTO

Il percorso deve poter essere misurato in sintesi e dettaglio



3. ORGANIZZAZIONE

Tutte le risorse devono attivarsi e comportarsi in modo coerente



1. IL BUDGET COME STRATEGIA

STRATEGIA DI CORPORATE



**STRATEGIA DI BUSINESS
S.W.O.T. ANALISYS**



Analisi Esterna

Analisi Interna



BUDGET

OBIETTIVI



AZIONI



S.W.O.T. ANALISYS

La redazione del Budget ha come premessa l'analisi degli aspetti interni specifici all'azienda sia degli aspetti esterni del settore

Strengths: PUNTI DI FORZA

Weaknesses: PUNTI DI DEBOLEZZA

Oppportunity: OPPORTUNITA'

Threats: MINACCE

INTERNE

**SPECIFICHE
DELL'AZIENDA**

ESTERNE

**DEL MERCATO
DI SETTORE**

ESEMPIO: STRATEGIA E BUDGET

Aziende	Fatturato €	Volumi Q	Prezzo Me
<input type="checkbox"/> ROSSI	25.200	1.800	14
<input type="checkbox"/> VERDI	24.000	2.000	12
<input type="checkbox"/> BIANCHI	18.000	1.500	12
<input type="checkbox"/> GIALLI	8.750	700	12,5
<input type="checkbox"/> NERI	5.500	500	11
Totale	<u>81.450</u>	<u>6.500</u>	<u>12,5</u>

BUDGET AZIENDA BIANCHI

al fine di ottenere il 25% di quota di mercato, stima un aumento di:
VOLUMI Q + 10% **Prezzo Me + 5%**

Incentivo al management 2% del Fatturato, se raggiunto il Target



Sapere utile

LA CREAZIONE D'IMPRESA
CCIAA – Ferrara
Dott. Luca Fornaciari

ESEMPIO: ANALISI INTERNA

Azienda BIANCHI

BUDGET

Q	P	€
1.650	12,60	20.790

EFFETTIVI

Q	P	€
1.800	14	25.200

SCOSTAMENTI

Q	P	€
+150	+1,40	+4.410

Risultati: Q +9%; P +11%; € +21%

CONTROLLO BUSINESS

La proprietà ritiene i target ampiamente raggiunti e superati

Congratulandosi con i Manager, eroga il premio

$25.200 \times 2\% = 504$



Sapere utile

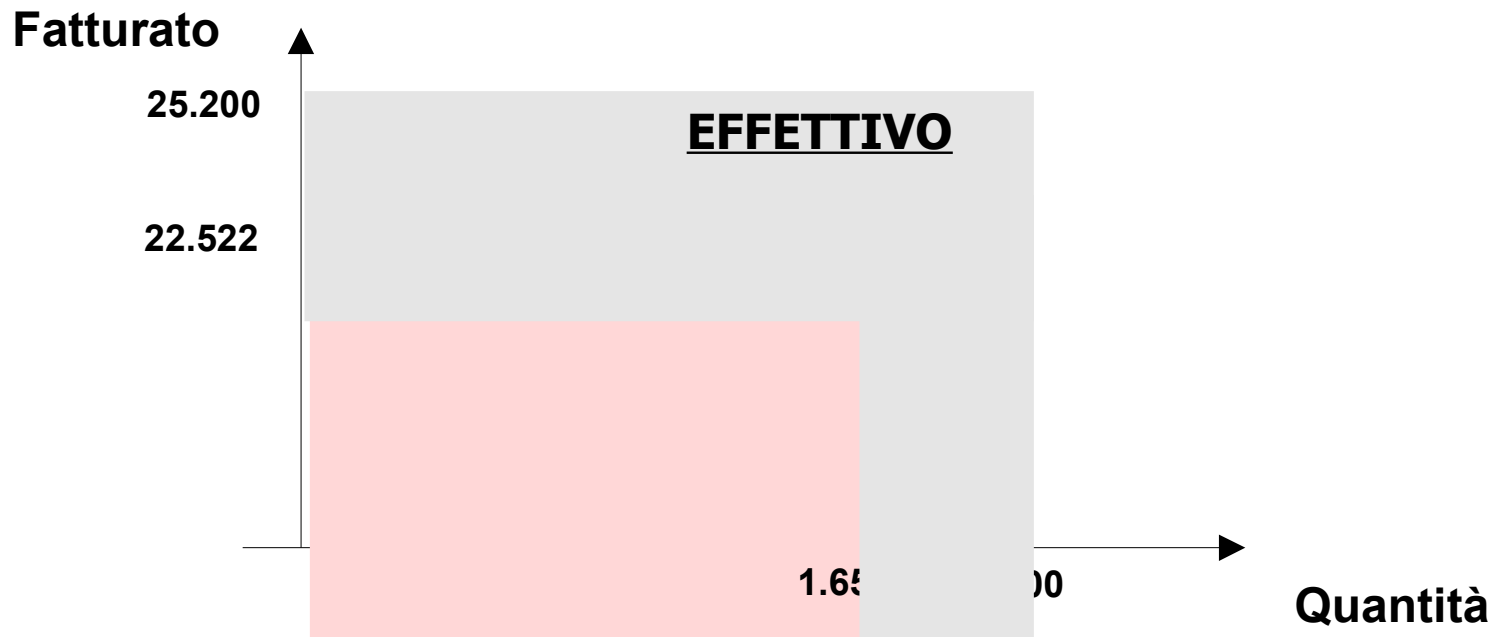
LA CREAZIONE D'IMPRESA

CCIAA – Ferrara

Dott. Luca Fornaciari

ESEMPIO: ANALISI INTERNA

RISULTATI SUPERIORE ALLE ASPETTATIVE



LA VISIONE STRATEGICA DEL FATTURATO

**Il fatturato può essere visto nelle due dinamiche,
interna ed esterna**

VISIONE INTERNA ALL'AZIENDA

$$\text{FATTURATO} = P \times Q$$

VISIONE ESTERNA ALL'AZIENDA

$$\text{FATTURATO} = \text{Fatturato di Mrk} \times \text{Quota di Mrk}$$

ESEMPIO: ANALISI ESTERNA

Aziende	Fatturato €	Volumi Q	Prezzo Me
<input type="checkbox"/> ROSSI	37.500	2.600	14
<input type="checkbox"/> VERDI	31.300	2.400	13
<input type="checkbox"/> BIANCHI	25.200	1.800	14
<input type="checkbox"/> GIALLI	17.750	1.500	12
<input type="checkbox"/> NERI	13.250	1.200	11
Totale	<u>125.000</u>	<u>9.500</u>	<u>13</u>

BUDGET AZIENDA BIANCHI

Budget da realizzare = 125.000 € x 25% = 31.250 €

Nessun incentivo previsto, target non formalizzato

ESEMPIO: ANALISI INTERNA

Azienda BIANCHI

BUDGET

Q	€
25%	31.250

EFFETTIVI

Q	€
20%	25.200

SCOSTAMENTI

Q	€
- 5%	- 6.050

Risultati: Q - 5%; € - 24%.

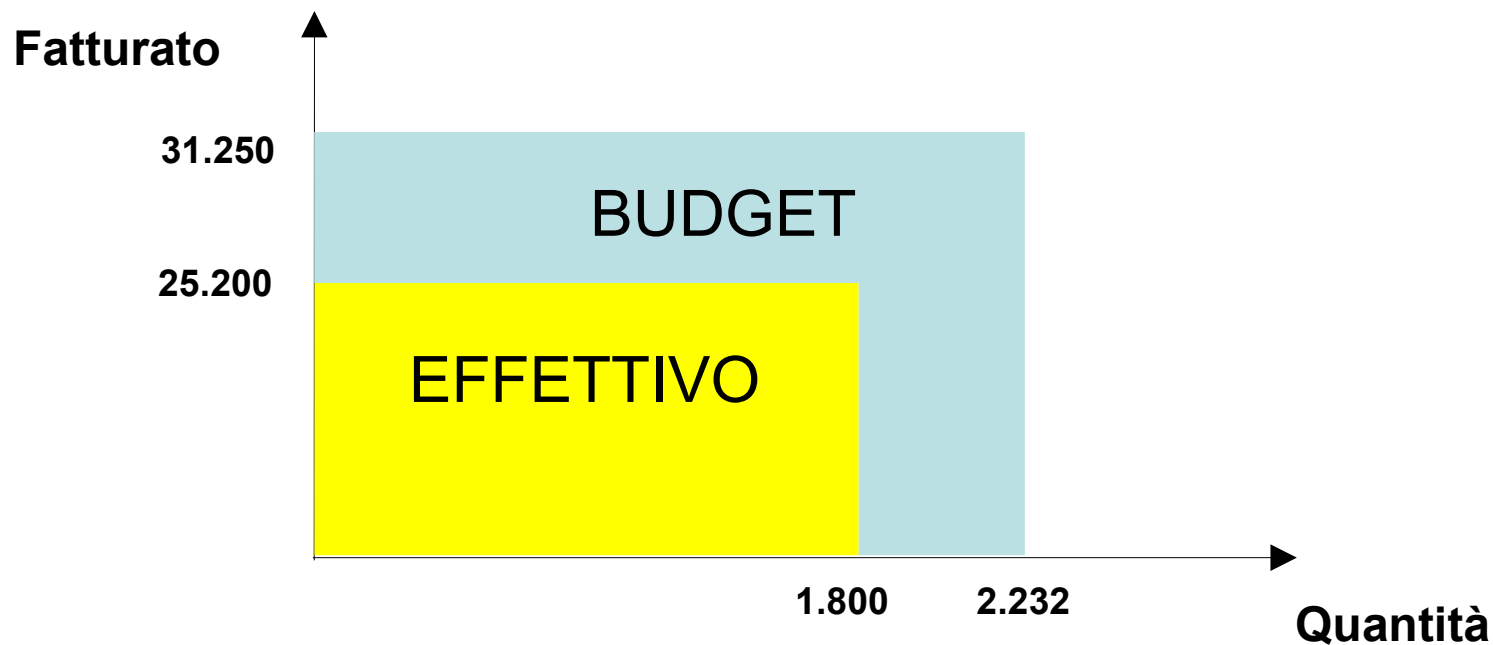
CONTROLLO BUSINESS

La proprietà non si accorge che il target NON è stato raggiunto

Nessun premio previsto, perché target non formalizzato

ESEMPIO: ANALISI ESTERNA

RISULTATI INFERIORI ALLE ASPETTATIVE



ESEMPIO: CONSIDERAZIONI (1)

Definizione degli obiettivi strategici

- Identificazioni di obiettivo esterno (quota di Mrk)
- Identificazione di obiettivi interni (Q e P di vendita)

Declinazione nel Budget:

OBIETTIVO ESTERNO

- non formalizzato
- non chiaramente comunicato e diffuso nell'organizzazione
- non supportato da incentivi e premi

OBIETTIVO INTERNO

- formalizzato
- comunicato e diffuso nell'organizzazione
- supportato da incentivi e premi



Misurazione del Budget

- Obiettivo esterno non misurato
- Obiettivo interno misurato e monitorato

ESEMPIO: CONSIDERAZIONI (2)

Controllo scostamenti dal Budget

- Obiettivo esterno: scostamento non individuato e non considerato
- Obiettivo interno: scostamento considerato in termini di P e Q

Valutazione del Management:

- Obiettivo esterno: non esistono valutazioni di merito
- Obiettivo interno: unico elemento di valutazione



Risultato strategico

- “miopia” strategica: si valuta erroneamente performante l’azienda
- la crescita è solo l’effetto del trascinamento del mercato in espansione
- esistono difficoltà a tenere le posizioni concorrenziali sul mercato
- se il mercato avesse una contrazione, l’azienda sarebbe “fuori gioco”
- probabili problemi nel lungo termine



Apprendimento e nuova strategia

- apprendimento incompleto delle performance
- obiettivi futuri: fissati non aderenti alle necessità reali dell’azienda

IL BUDGET COME STRATEGIA: SINTESI

Definizione della strategia di business

- Punti di forza e debolezza Interni all'impresa
- Opportunità e minacce Esterne di mercato e settore



Declinazione tecnico-operativa nel Budget:

- Programma d'azione "attivo"
- Misurazione fattori evidenti e meno evidenti
- Comunicazione e coordinamento dell'organizzazione



Misurazione e controllo dei risultati strategici:

- Performance interne
- Performance esterne



Apprendimento strategico

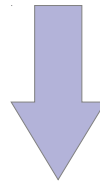
NUOVI OBIETTIVI



NUOVE AZIONI

2. IL BUDGET COME DOCUMENTO

Insieme dei documenti tecnici, nei quali sono formalizzati in termini economici, patrimoniali e finanziari gli effetti relativi ai programmi d'azione da sviluppare nel periodi di riferimento predefinito dalle diverse unità operative in cui è divisa l'azienda



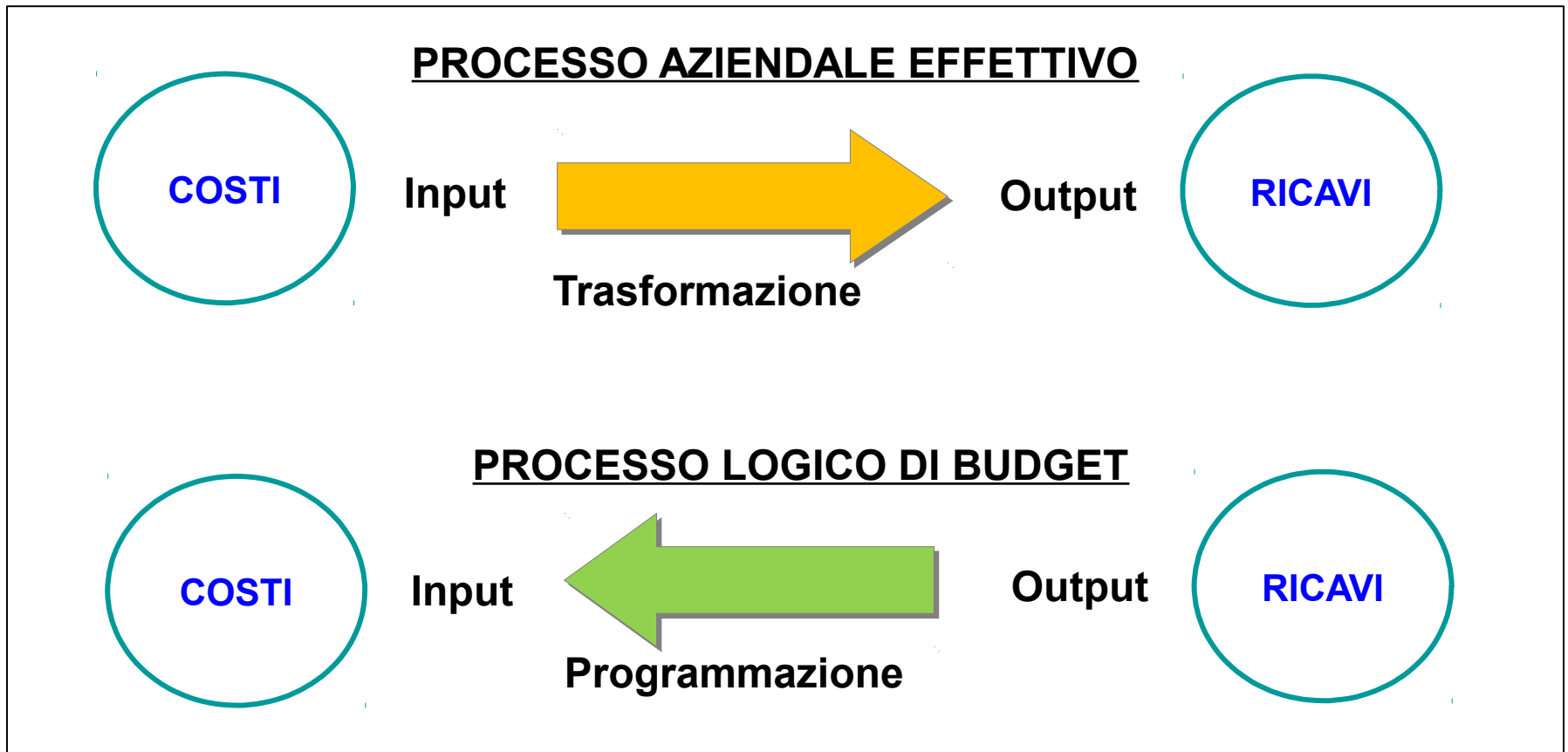
- Processo formale: i programmi vengono espresse in documenti**
- Documenti: insieme di prospetti integrati e coerenti**
- Documenti: espressi in termini monetari**
- Articolazione: globale per Azienda, parziale in centri di responsabilità**
- Articolazione: per periodi temporali predefiniti anche infrannuali**

IL PROCESSO DI BUDGET

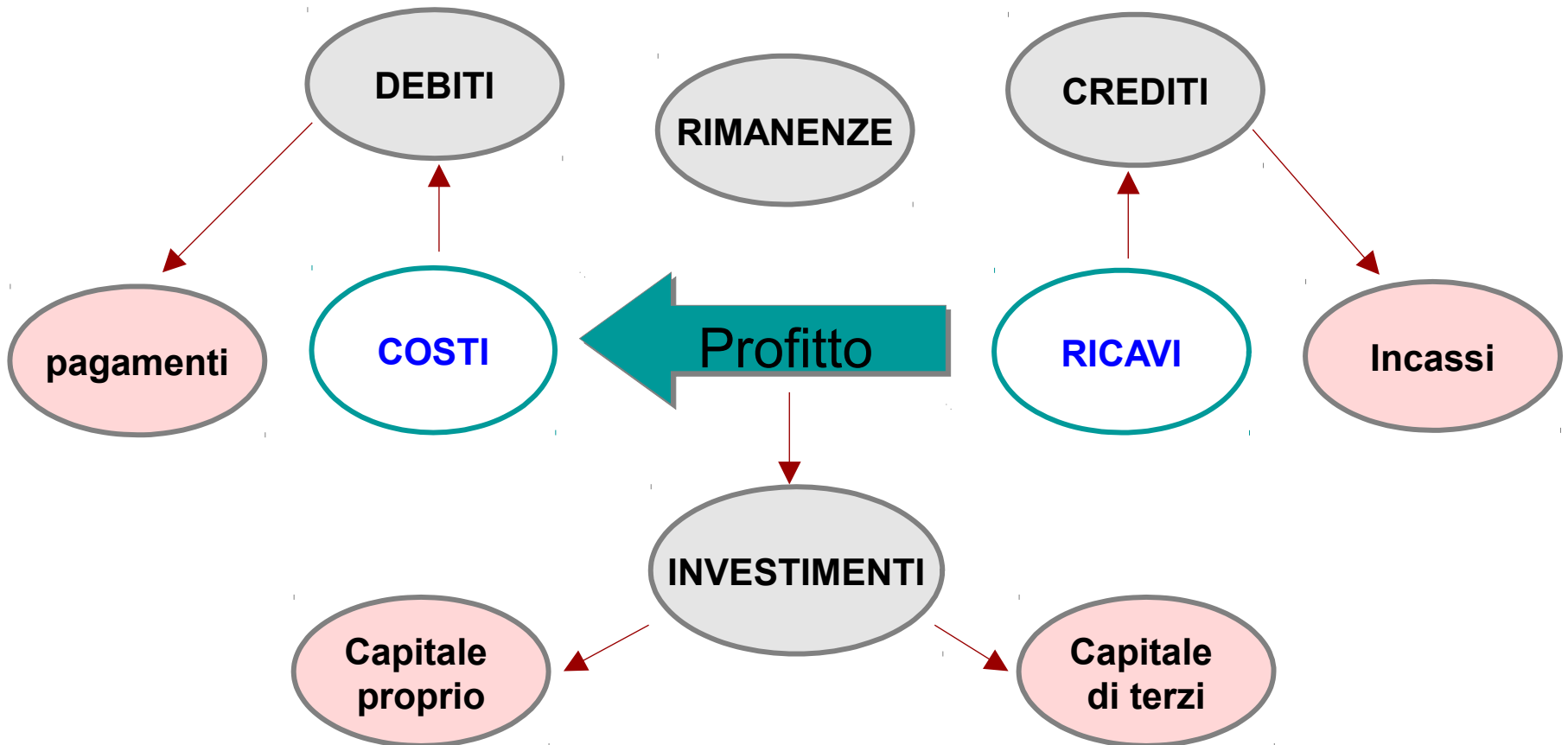
Il processo di costruzione operativa del Budget coinvolge più Esercizi. Inizia, nell'ultimo quadrimestre dell'anno in corso, con la formulazione delle ipotesi di chiusura dell'anno, per terminare con l'approvazione definitiva del documento di sintesi all'inizio del nuovo Esercizio.



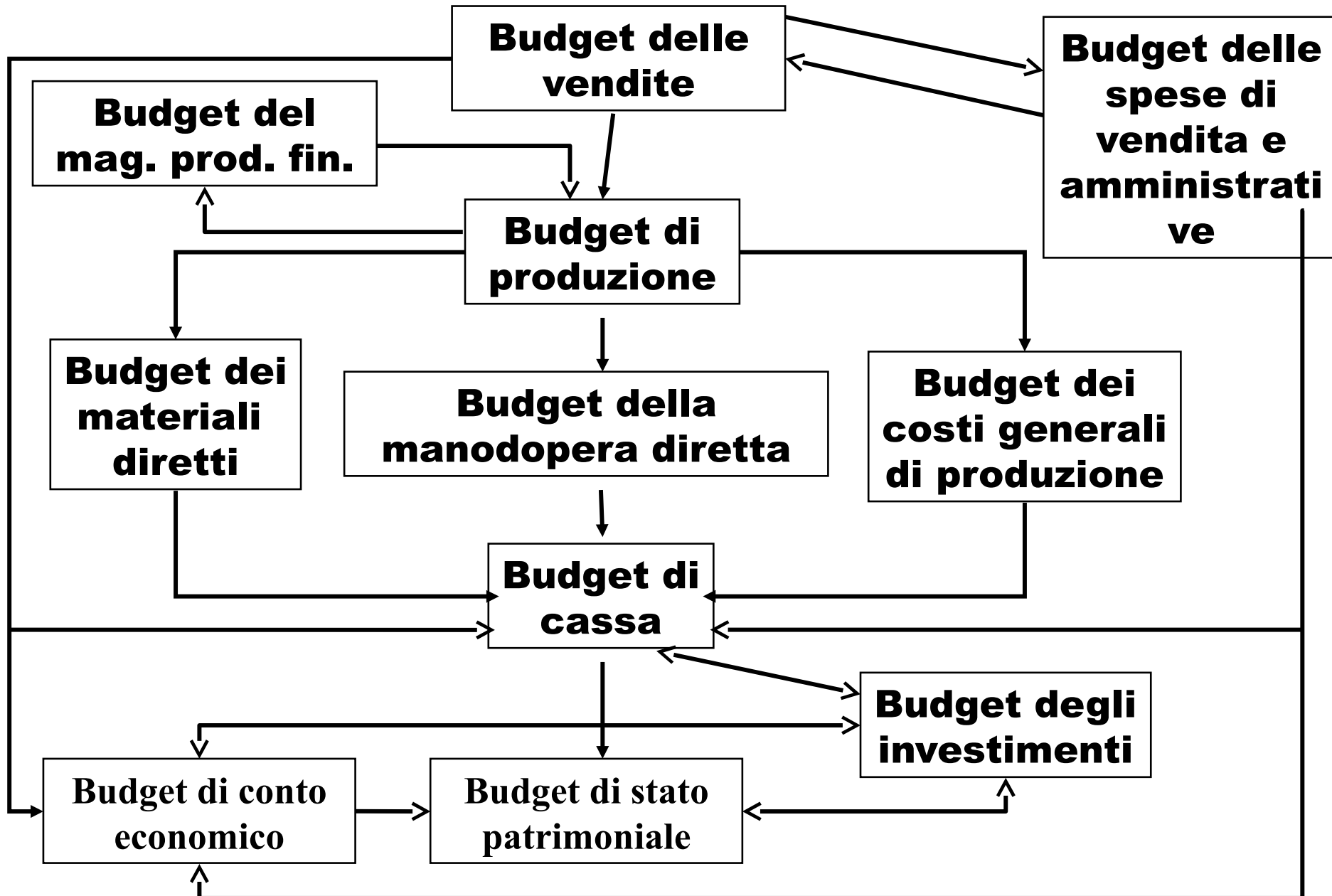
LA LOGICA DI REDAZIONE DEL BUDGET



I TRE CICLI DEL BUDGET



I DOCUMENTI CHE COMPONGONO IL BUDGET



Il budget delle vendite

<u>OBIETTIVO:</u>		
VOLUMI (Q)	MIX DI VENDITA	FATTURATO

- opinioni ed esperienza degli operatori
- portafoglio ordini già ricevuti
- analisi statistiche passate (stagionalità, ricorsività,..)
- tassi di crescita storici
- rettifiche analisi storiche con andamenti attuali
 - di settore
 - macroeconomici
- trend del portafoglio prodotti
- ciclo di vita dei prodotti
- sconti, resi e abbuoni
- dilazione di pagamento e interessi

Variabili da considerare

Costruzione in base alle tipologie determinanti per l'incasso



Sapere utile

LA CREAZIONE D'IMPRESA

CCIAA – Ferrara

Dott. Luca Fornaciari

Il budget delle vendite: ESEMPIO

	Trimestre				Esercizio
	1	2	3	4	
Vendite previste (quantità)	10.000	30.000	40.000	20.000	100.000
Prezzo netto di vendita	20	20	20	20	20
Totale vendite	200.000	600.000	800.000	400.000	2.000.000
% incasso nel periodo di vendita 70%					
% incasso nel periodo successivo alla vendita 30%					
Crediti saldo di apertura	90.000				90.000
Vendite del primo trimestre	140.000	60.000			200.000
Vendite del secondo trimestre		420.000	180.000		600.000
Vendite del terzo trimestre			560.000	240.000	800.000
Vendite del quarto trimestre				280.000	280.000
Entrate di cassa totali	230.000	480.000	740.000	520.000	1.970.000



Sapere utile

LA CREAZIONE D'IMPRESA
CCIAA – Ferrara
Dott. Luca Fornaciari

Il budget delle vendite: approfondimento 1

<u>Mese</u>	<u>Qtà</u>	<u>Prezzo a pronti</u>	<u>Dilazione gg</u>	<u>Tasso r</u>	<u>Prezzo a scadenza</u>	<u>Sconti quantità</u>	<u>Altri sconti</u>	<u>Prezzo netto</u>	<u>Fatturato</u>
Gennaio	1.000	32 €	0	6%	32 €	0%	5%	30,7 €	30.700
	400	32 €	30	8%	32,75 €	2%	3%	32 €	12.800
	200	32 €	60	10%	34 €	3%	0%	33 €	6.600
	280	32 €	90	12%	36,5 €	3%	0%	34,5 €	10.000
	1.880				34 €			32,5 €	61.100 €



Sapere utile

LA CREAZIONE D'IMPRESA
CCIAA – Ferrara
Dott. Luca Fornaciari

Il budget delle vendite: approfondimento 2

Mese	Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Dicembre	TOTALE
Fatturato	+ 100	+ 150	+ 120					
Iva	+ 20	+ 30	+ 24					
Crediti creati	+ 120	+ 180	+ 144					
Crediti iniziali	+ 90	+ 130	+ 200					
Incassi	- 80	110	- 120					
Crediti finali	130	200	+ 224					

Il budget della produzione

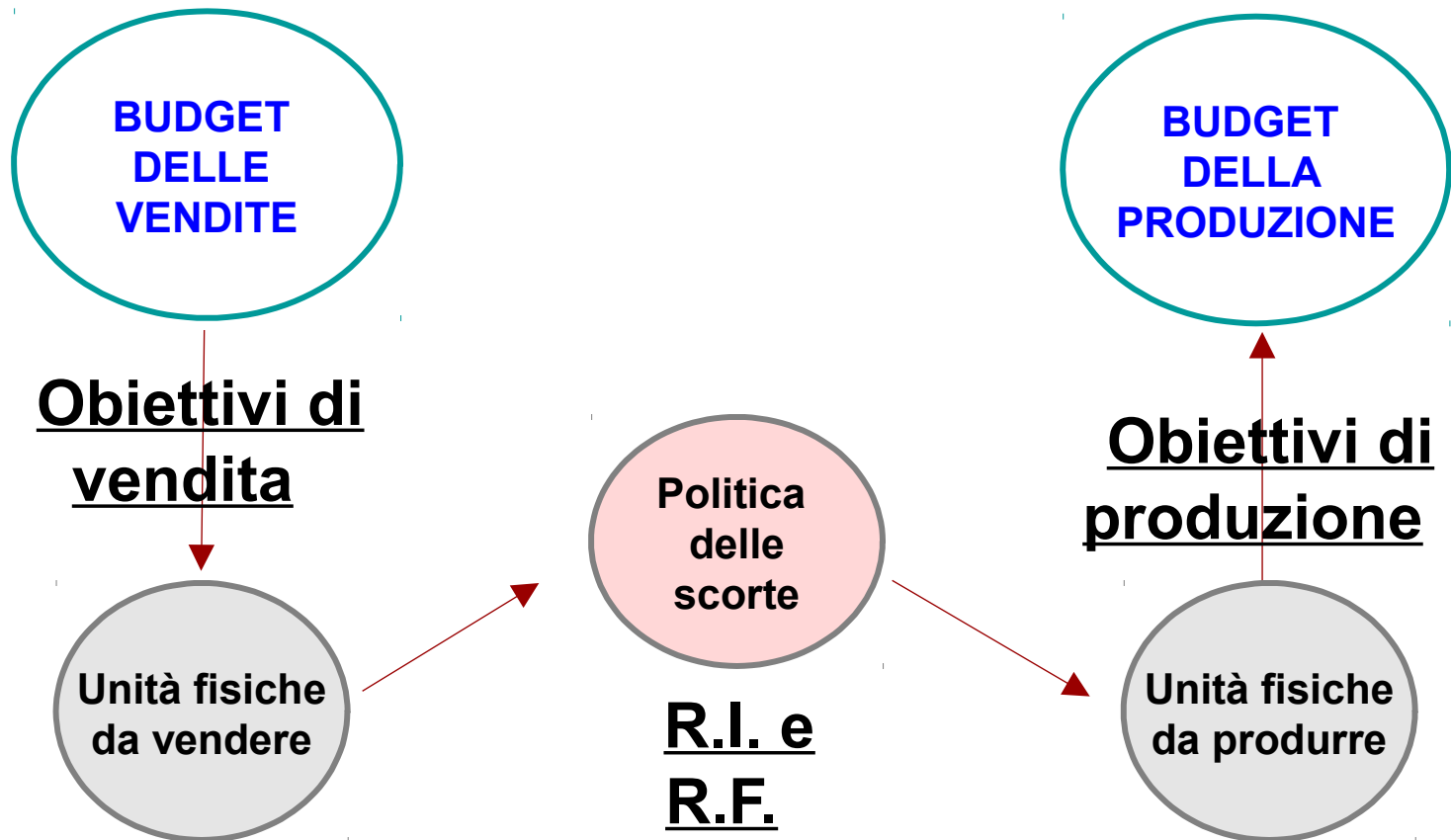
OBIETTIVO:
QUANTITA' NECESSARIA DA PRODURRE

VARIABILI

- numero di unità vendute
- politica delle scorte

Variabili da
considerare

Il budget della produzione



Il budget della produzione: ESEMPIO

Ipotizzato



Esercizio

Trimestre

1

2

3

4

Vendite previste (quantità)

10.000

30.000

40.000

20.000

100.000

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

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

Si ipotizza che il magazzino prodotti finiti finale deve essere pari al 20% delle vendite del trimestre successivo

Il budget dei materiali diretti

OBIETTIVO:

VOLUMI (Q)

COEFF.IMPIEGO

COSTO UNITARIO

- Distinta base aggiornata
- componenti della Distinta base
- andamento storico del prezzo delle materie volatili
- andamento prospettico del prezzo delle materie volatili
 - analisi macroeconomica
- introduzione di novità tecnologiche
 - nuove macchine
 - nuovi sistemi informativi
- scarti e sconti

Variabili da considerare

Costruzione in base alle tipologie determinanti per il pagamento

Il budget dei materiali diretti: ESEMPIO

Ipotizzato

	Trimestre				Esercizio
	1	2	3	4	
Produzione necessaria (quantità)	14.000	32.000	36.000	19.000	101.000
Materie prime unitarie (coeff. di impiego)	15	15	15	15	15
Fabbisogno di produzione	210.000	480.000	540.000	285.000	1.515.000
Magazzino materie prime finale auspicato	48.000	54.000	28.500	22.500	22.500
Fabbisogno totale	258.000	534.000	568.500	307.500	1.537.500
Magazzino materie prime iniziale	-21.000	-48.000	-54.000	-28.500	-21.000
Materie prime da acquistare	237.000	486.000	514.500	279.000	1.516.500
Costo unitario materie prime	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Costo delle materie prime da acquistare	47.400	97.200	102.900	55.800	303.300
Si ipotizza che il magazzino materie prime finale sia il 10% del fabbisogno di produzione del trimestre succ.					
% acquisti pagati nel periodo di acquisto 50%					
% acquisti pagati nel periodo successivo all'acquisto 50%					
Debiti, saldo di apertura	25.800				25.800
Acquisti del primo trimestre	23.700	23.700			47.400
Acquisti del secondo trimestre		48.600	48.600		97.200
Acquisti del terzo trimestre			51.450	51.450	102.900
Acquisto del quarto trimestre				27.900	27.900
Uscite totali di cassa	49.500	72.300	100.050	79.350	301.000

Approfondimento

<u>Mese</u>	<u>Gennaio</u>	<u>Febbraio</u>	<u>Marzo</u>	<u>Aprile</u>	<u>.....</u>	<u>.....</u>	<u>Dicembre</u>	<u>TOTALE</u>
Debito	+ 135	+ 100						
IVA	+ 27	+ 20						
Debiti creati	+ 162	+ 120						
Debito iniziale	+ 124	+ 191						
Pagamento	- 95	- 167						
Debiti finali	+ 191	+ 144						

<u>Mese</u>	<u>Gennaio</u>	<u>Febbraio</u>	<u>Marzo</u>	<u>Aprile</u>	<u>.....</u>	<u>.....</u>	<u>Dicembre</u>	<u>TOTALE</u>
Credito IVA	+ 27	+ 20	+ 25					
Debito IVA	- 20	- 30	- 24					
Credito		+ 7						
Saldo	+ 7	- 3	+ 1					



Sapere utile

LA CREAZIONE D'IMPRESA
CCIAA – Ferrara
Dott. Luca Fornaciari

Il budget della manodopera diretta

OBIETTIVO:

VOLUMI (Q)

COEFF.IMPIEGO

COSTO UNITARIO

- volume di produzione
- tipologia dei contratti di lavoro
- contrattazione collettiva
- andamento storico del livello di produttività
- andamento prospettico del livello di produttività
- introduzione di novità tecnologiche
- conflittualità nei rapporti con i lavoratori

Variabili da considerare



Sapere utile

LA CREAZIONE D'IMPRESA
CCIAA – Ferrara
Dott. Luca Fornaciari

Il budget della manodopera diretta: ESEMPIO

	Trimestre				Esercizio
	1	2	3	4	
Produzione necessaria (quantità)	14.000	32.000	36.000	19.000	101.000
Ore di manodopera diretta unitaria	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
Ore di manodopera diretta totali	5.600	12.800	14.400	7.600	40.400
Costo orario della manodopera diretta	15	15	15	15	5
Costo totale della manodopera diretta	84.000	192.000	216.000	114.000	606.000

Ore di manodopera diretta unitaria: $24/60 = 0,4$ ore



Sapere utile

LA CREAZIONE D'IMPRESA
CCIAA – Ferrara
Dott. Luca Fornaciari

Il budget dei costi generali di produzione

OBIETTIVO:

VOLUMI (Q)

COEFF.IMPIEGO

COSTO UNITARIO

- Distinta base aggiornata
- componenti della Distinta base
- andamento storico del prezzo delle materie volatili
- andamento prospettico del prezzo delle materie volatili
 - analisi macroeconomica
- introduzione di novità tecnologiche
 - nuove macchine
 - nuovi sistemi informativi
- scarti e sconti

Variabili da considerare

Costruzione in base alle tipologie determinanti per il pagamento



Sapere utile

LA CREAZIONE D'IMPRESA
CCIAA – Ferrara
Dott. Luca Fornaciari

Il budget dei costi generali di produzione: ESEMPIO

	Trimestre				Esercizio
	1	2	3	4	
Ore di manodopera diretta previste	5.600	12.800	14.400	7.600	40.400
Costi generali variabili	4	4	4	4	4
Costi variabili di produzione	22.400	51.200	57.600	30.400	161.600
Costi fissi di produzione	60.600	60.600	60.600	60.600	242.400
Costi generali totali di produzione	83.000	111.800	118.200	91.000	404.000
Ammortamenti	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000	-60.000
Uscite di cassa per costi generali di prod.	68.000	96.800	103.200	76.000	344.000

Il budget commerciale e dei costi amministrativi

OBIETTIVO: SPESA COMPLESSIVA PER COMPONENTE

VARIABILI sulla base dei Ricavi

- abbuoni e addebiti
- provvigioni e premi
- svalutazione crediti

VARIABILI sulla base dei Costi

- trasporto su vendite
- imballi generici
- garanzia prodotti

FISSI sulla base dei Costi

- spese capi area
- costi di pubblicità e promozione
- spese marketing e fiere

Variabili da
considerare

Il budget commerciale e dei costi amministrativi: ES.

	Trimestre				Esercizio
	1	2	3	4	
Vendite previste (quantità)	10.000	30.000	40.000	20.000	100.000
Costi di vendita e amministrativi variabili	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8
Costi variabili previsti	18.000	54.000	72.000	36.000	180.000
Costi fissi di vendita e amministrativi					
Pubblicità	20.000	20.000	20.000	20.000	80.000
Retribuzione 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 amministrativi	85.000	86.900	122.750	103.150	397.800
Totale costi di vendita e amministrativi	103.000	140.900	194.750	139.150	577.800
Ammortamento	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000	-40.000
Uscite di cassa per costi di vendita e amm.	93.000	130.900	184.750	129.150	537.800

Il budget degli investimenti

OBIETTIVO:

DETERMINARE L'IMPATTO FINANZIARIO ED ECONOMICO

- capitale investito
- entità dei debiti contratti
- costo delle risorse
- oneri accessori e di installazione
- valore finale di recupero
- vita utile
- flussi generati dall'investimento

Variabili da
considerare

Il budget degli investimenti: ESEMPIO

Caratteristiche	Investimento 1	Investimento 2	Investimento 3	TOTALE
Periodo				
Costi di acquisto				
Oneri accessori e di installazione				
TOTALE				
Recupero vecchio bene				
Oneri finanziari indebitamento				
TOTALE COSTO				
Valore finale di recupero				
Vita utile in anni				
Flussi di cassa attualizzati				
Indice di redditività				
Periodo di recupero in anni				
Tasso interno di rendimento				

$$\text{Indice di redditività} = (\text{CI} + \text{flussi attualizzati})/\text{CI}$$

Il budget di cassa

	Trimestre				Esercizio
	1	2	3	4	
Saldo di cassa inizio periodo	42.500	40.000	40.000	40.500	42.500
Entrate per pagamenti clienti	230.000	480.000	740.000	520.000	1.970.000
Totale cassa disponibile	272.500	520.000	780.000	560.500	2.012.500
Uscite materiali diretti	-49.500	-72.300	-100.050	-79.350	-301.200
Uscite manodopera diretta	-84.000	-192.000	-216.000	-114.000	-606.00
Uscite costi generali di produzione	-68.000	-96.800	-103.200	-76.000	-344.000
Uscite costi di vendita e amministrativi	-93.000	-130.900	-184.750	-129.150	-537.800
Uscite acquisti macchinari	-50.000	-40.000	-20.000	-20.000	-130.000
Uscite dividendi	-8.000	-8.000	-8.000	-8.000	-32.000
Totali uscite	-352.500	-540.000	-632.000	-426.500	-1.951.000
Eccedenza/deficit di cassa	-80.000	-20.000	148.000	134.000	61.500
Finanziamento					
Indebitamento	120.000	60.000			180.000
Rimborsi			-100.000	-80.000	-180.000
Interessi			-7.500	-6.500	-14.000
Totale finanziamento	120.000	60.000	-107.500	-86.500	-14.000
Saldo di cassa fine periodo	40.000	40.000	40.500	47.500	47.500

Il conto economico

RICAVI DELLE VENDITE

- sconti commerciali
- resi su vendite

RICAVI NETTI

- costi Materia prima
- costo manodopera diretta
- costi lavorazioni esterne
- costi generali di produzione

MARGINE INDUSTRIALE

Costi variabili di vendita

- provvigioni
- premi
- trasporto su vendite

Costi fissi di vendita

- costi di pubblicità e promozione
- spese marketing e fiere

MARGINE COMMERCIALE

- costi di struttura
- altri oneri e proventi

REDDITO OPERATIVO

BUDGET DELLE VENDITE

BUDGET MATERIALI DIRETTI

BUDGET MANODOPERA DIRETTA

BUDGET COSTI GENERALI DI PRODUZIONE

BUDGET COMMERCIALE

Costi variabili

BUDGET COMMERCIALE

Costi fissi

BUDGET COSTI AMMINISTRATIVI E DI STRUTTURA

Il conto economico: ESEMPIO

	31 dicembre	
Ricavi di vendita		2.000.000
Costo materiali diretti	303.300	
Costo manodopera diretta	606.000	
Costi generali di produzione (variabili)	161.600	
Variazione rimanenze	-10.900	-1.060.000
Margine industriale		940.000
Costi commerciali e amministrativi (variabili)		-180.000
Margine di contribuzione		760.000
Costi generali di produzione (fissi)	242.400	
Costi commerciali e amministrativi (fissi)	397.800	-640.200
Risultato operativo		119.800
Oneri finanziari		-14.000
Risultato netto		105.800

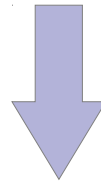
Lo stato patrimoniale

ATTIVO	31 dicembre	
ATTIVO CIRCOLANTE		
Cassa	47.500	
Crediti (400.000 X 30%)	120.000	
Magazzino materie prime (22.500 X 0,2)	4.500	
Magazzino prodotti finiti (3.000 X 10,6)	31.800	203.800
IMPIANTI E MACCHINARI		
Terreni	80.000	
Fabbricati e macchinari	830.00	
F.do ammortamento	-392.000	518.000
TOTALE ATTIVO		721.800
PASSIVO		
PASSIVO CORRENTE		
Debiti		27.900
PATRIMONIO NETTO		
Capitale sociale	175.000	
Utile non distribuiti	518.900	693.900
TOTALE PASSIVO E PATRIMONIO NETTO		721.800

3. IL BUDGET COME ORGANIZZAZIONE

**Il Budget incide nell'organizzazione
sotto due aspetti principali:**

- Organizzazione Strategica**
- Organizzazione Operativa**



- Strumento di comunicazione della strategia a tutti i livelli**
- Organizzazione per la redazione dei Documenti operativi**

Esercizio 1

La società prevede di conseguire nei mesi di luglio, agosto e settembre vendite, rispettivamente, per 600.000, 900.000 e 500.000.

La società si attende di incassare il 10% nel mese di vendita, il 70% nel mese successivo ed il 10% nel secondo mese successivo.

La società aveva conseguito un fatturato di 430.000 e di 540.000 rispettivamente in maggio e giugno.

Si determini gli incassi mensili e per il terzo trimestre,

	Trimestre			Totale
	Luglio	Agosto	settembre	
Vendite di maggio 340.000 x 10%	43.000			43.000
Vendite di giugno (540.000 x 70%) (540.000 x 10%)	378.000	54.000		432.000
Vendite di luglio (600.000 x 20%) (600.000 x 70%) (600.000 x 10%)	120.000	420.000	60.000	600.000
Vendite di agosto (900.000 x 20%) (900.000 x 70%) (900.000 x 10%)		180.000	630.000	810.000
Vendite di settembre (500.000 x 20%)			100.000	100.000
Entrate totali	541.000	654.000	790.000	1.985.000

Vendite agosto (900.000 x 10%) = 90.000 +
 Vendite settembre (500.000 x 70%) + (500.000 x 10%) =
400.000 =
 Crediti al 30 settembre 490.000

Esercizio 2

La società prevede di conseguire nei mesi di luglio, agosto, settembre e ottobre vendite, rispettivamente, per 30.000, 45.000, 60.000 e 50.000.

La società si attende redige il budget della produzione trimestralmente e ritiene necessario avere un magazzino finale pari al 10% delle vendite del mese successivo.

A fine giugno il magazzino era di 3.000

Si determini il budget della produzione del terzo trimestre.



Sapere utile

LA CREAZIONE D'IMPRESA
CCIAA – Ferrara
Dott. Luca Fornaciari

	Trimestre			Trimestre
	Luglio	Agosto	Settembre	
Vendite previste (quantità)	30.000	45.000	60.000	135.000
Magazzino prodotti finiti finale auspicato	4.500	6.000	5.000	5.000
Fabbisogno totale	34.500	51.000	65.000	140.000
Magazzino prodotti finiti iniziale	-3.000	-4.500	-6.000	-3.000
Produzione necessaria	31.500	46.500	59.000	137.000

Magazzino prodotti finiti finale: $(45.000 \times 10\%)$; $(60.000 \times 10\%)$; $(50.000 \times 10\%)$

Esercizio 3

La società produce computer ognuno dei quali richiede tre chip che costano € 2.

La società ha preparato un budget della produzione per i quattro trimestri dell'esercizio successivo e per il primo del secondo esercizio successivo in cui si prevede di produrre rispettivamente 60.000, 90.000, 150.000, 100.000 e 80.000.

Il magazzino di chip finale per trimestre deve essere pari al 20% del fabbisogno di produzione del trimestre successivo.

All'inizio dell'esercizio successivo sono disponibili 36.000 chip.

Si determini il budget dei chip per l'esercizio successivo considerando sia i trimestri che l'esercizio totale

	Trimestre - esercizio successivo				Terzo esercizio 1 trimestre
	1	2	3	4	
Produzione necessaria (quantità)	60.000	90.000	150.000	100.000	80.000
Numero di chip per computer	3	3	3	3	3
Totale chip necessari	180.000	270.000	450.000	300.000	240.000

	Trimestre - esercizio successivo				Esercizio
	1	2	3	4	
Fabbisogno di chip per la produzione	180.000	270.000	450.000	300.000	1.200.000
Magazzino finale di chip (270.000 x 20%); (450.000 x 20%); (300.000 x 20%) e (240.000 x 20%)	54.000	90.000	60.000	48.000	48.000
Fabbisogno totale	234.000	360.000	510.000	348.000	1.248.000
Magazzino iniziale di chip	-36.000	-54.000	-90.000	-60.000	-36.000
Acquisti necessari	198.000	306.000	420.000	288.000	1.212.000
Costo unitario	2	2	2	2	2
Costo totale dei chip	396.000	612.000	840.000	576.000	2.424.000

Esercizio 4

Il budget dei costi generali di produzione per il prossimo esercizio si basa sulle ore di manodopera diretta che sono previste in 5.000 per il primo trimestre, 4.800 per il secondo trimestre, 5.200 per il terzo trimestre e 5.400 per il quarto.

La società definisce un coefficiente di allocazione predeterminato dei costi generali della produzione variabili in € 1,75 per ora di manodopera diretta; i costi fissi generali di produzione ammontano a 35.000 a trimestre tra cui ammortamenti per 15.000.

Si determini il budget dei costi generali di produzione per il prossimo esercizio.

Si determini il CAP includendo sia i costi fissi che quelli variabili per il prossimo esercizio.

	Trimestre				Esercizi 0
	1	2	3	4	
Ore di manodopera diretta previste	5.000	4.800	5.200	5.400	20.400
Costi generali variabili	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75
Costi variabili di produzione	8.750	8.400	9.100	9.450	35.700
Costi fissi di produzione	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000
Costi generali totali di produzione	43.750	43.400	44.100	44.450	175.700
Ammortamenti	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000
Uscite di cassa per costi generali di prod.	28.750	28.400	29.100	29.450	115.700
Costi generali di produzione totali (a)					175.700
Ore di manodopera diretta previste (b)					20.400
Coefficiente di allocazione predeterminato per l'esercizio (a/b)					8,61

Esercizio 5

Il budget di cassa di settembre presenta un saldo iniziale di € 9.000.

Le vendite di luglio ammontano a € 6.500 in contanti, € 20.000 a credito (totali € 26.500); quelle di agosto ammontano a € 5.250 in contanti, € 30.000 a credito (totale € 35.250); quelle di settembre previste ammontano a 7.400 in contanti, € 40.000 a credito (totale € 47.400).

Le vendite a credito vengono incassate il 10% nel mese di vendita, il 70% nel mese successivo, il 18% nel secondo mese successivo ed il **restante 2% è inesigibile.**

Gli acquisti di magazzino ammontano a € 25.000 a settembre, il 20% viene pagato subito. I debiti verso fornitori di agosto sono pari a € 16.000 e sono pagati a settembre.

A settembre sono previste spese di vendita e amministrative pari a € 13.000 di cui 4.000 per ammortamenti.

A settembre saranno acquisite attrezzature per € 18.000 e verranno corrisposti dividendi per 3.000.

La società necessita di tenere un saldo di cassa minimo di € 5.000.

Sussiste un'apertura di credito presso una banca per le esigenze di liquidità.

- 1. Preparare un prospetto delle entrate di cassa per settembre.**
- 2. Preparare un prospetto delle uscite di cassa di settembre per gli acquisti di materiali diretti.**
- 3. Preparare un budget di cassa per settembre indicando gli indebitamenti necessari.**

1)

	Settembre
Vendite in contanti	7.400
Incassi per vendite di luglio (20.000 x 18%)	3.600
Incassi per vendite di agosto (30.000 x 70%)	21.000
Incassi vendite a credito di settembre (40.000 x 10%)	4.000
Entrate totali a settembre	36.000

2)

	Settembre
Pagamenti per acquisti ad agosto	16.000
Pagamenti per acquisti a settembre	5.000
Uscite totali a settembre	21.000

3)

	Settembre	
Saldo di cassa iniziale		9.000
Incassi da clienti		36.000
Disponibilità di cassa		45.000
Pagamenti a fornitori	21.000	
Costi di vendita e amministrativi (13.000 – 4.000)	9.000	
Acquisti di attrezzature	18.000	
Dividendi pagati	3.000	-51.000
Deficit di cassa		-6.000
Indebitamento necessario per avere una cassa pari a € 5.000		11.000
Saldo di cassa finale		5.000

Esercizio 6

Per la produzione del prodotto occorrono tre libbre del materiale A135. Nel terzo trimestre (luglio, agosto e settembre) si prevede di realizzare il picco delle vendite.

Per ogni mese, i prodotti finiti finali in magazzino devono essere pari a 5.000 unità più il 30% delle vendite del mese successivo. Al 30 giugno si prevede di avere prodotti finiti in magazzino per 17.000 unità.

Il magazzino di materie prime finale di ogni mese deve essere pari alla metà del fabbisogno di produzione delle materie prime del mese successivo. Al 30 giugno si prevede di avere un magazzino di materie prime pari a 64.500 libbre.

Non vi è il magazzino semilavorati.



Sapere utile

LA CREAZIONE D'IMPRESA
CCIAA – Ferrara
Dott. Luca Fornaciari

Il budget delle vendite per gli ultimi sei mesi è il seguente:
40.000 luglio, 50.000 agosto, 70.000 settembre, 35.000 ottobre,
20.000 novembre e 10.000 dicembre.

**Preparare il budget della produzione per i mesi di luglio,
agosto, settembre e ottobre.**

**Preparare il budget della materia A135 per i mesi di luglio,
agosto e settembre e per il trimestre.**

	Luglio	Agosto	Settembre	Ottobre
Vendite previste	40.000	50.000	70.000	35.000
Magazzino di fine periodo	20.000	26.000	15.500	11.000
Fabbisogno totale	60.000	76.000	85.500	46.000
Magazzino di inizio periodo	-17.000	-20.000	-26.000	-15.500
Produzione necessaria	43.000	56.000	59.500	30.500

Magazzino di fine periodo: luglio $5.000 + (50.000 \times 30\%)$; agosto $5.000 + (70.000 \times 30\%)$; settembre $5.000 + (35.000 \times 30\%)$; ottobre $5.000 + (20.000 \times 30\%)$.

	Luglio	Agosto	Settembre	Terzo trimestr e
Produzione necessaria	43.000	56.000	59.500	158.500
Materia prima per unità di prodotto	3	3	3	3
Fabbisogno produzione	129.000	168.000	178.500	475.500
Magazzino finale di mat. prima	84.000	89.250	45.750	45.750
Fabbisogno totale di mat. prima	213.000	257.250	224.250	521.250
Magazzino iniziale	-64.500	-84.000	-89.250	-64.500
Acquisti di materiale da effettuare	148.500	173.250	135.000	456.750

Magazzino di fine periodo: luglio (168.000 / 2); agosto (178.500 / 2); settembre (30.500 x 3) = 91.500 / 2 = 45.750.



Sapere utile

LA CREAZIONE D'IMPRESA
CCIAA – Ferrara
Dott. Luca Fornaciari

Esercizio 7

La società prevede di produrre 6.000 unità nel primo trimestre, 7.000 unità nel secondo trimestre, 8.000 unità nel terzo trimestre e 5.000 unità nel quarto.

Si prevede che il magazzino materie prime iniziale del primo trimestre sia di 3.600 libbre e che i crediti iniziali siano pari a € 11.775.

Ciascuna unità richiede 3 libbre il cui costo unitario è di € 2,5.

La società vuole che alla fine di ogni trimestre il magazzino materie prime risulti pari al 20% del fabbisogno di produzione del trimestre successivo.

Il magazzino finale di materie prime (quarto trimestre) si prevede sia 3.700 libbre.

Il pagamento delle materie prime acquisite avvenga per il 70% nel periodo d'acquisto ed il 30% nel successivo.



Sapere utile

LA CREAZIONE D'IMPRESA
CCIAA – Ferrara
Dott. Luca Fornaciari

Ogni unità richiede 0,5 ore di manodopera diretta e il costo della manodopera diretta è di € 12 all'ora.

Preparare il budget dei materiali diretti e il prospetto delle uscite per il prossimo esercizio.

Preparare il budget della manodopera diretta della società per il prossimo esercizio.

	Trimestre				Esercizio
	1	2	3	4	
Produzione necessaria (quantità)	6.000	7.000	8.000	5.000	26.000
Materie prime unitarie	3	3	3	3	3
Fabbisogno di produzione	18.000	21.000	24.000	15.000	78.000
Magazzino materie prime finale auspicato	4.200	4.800	3.000	3.700	3.700
Fabbisogno totale	22.2000	25.800	27.000	18.700	81.700
Magazzino materie prime iniziale	-3.600	-4.200	-4.800	-3.000	-3.600
Materie prime da acquistare	18.600	21.600	22.200	15.700	78.100
Costo unitario materie prime	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
Costo delle materie prime da acquistare	46.500	54.000	55.500	39.250	195.250
Debiti, saldo di apertura	11.775				11.775
Acquisti del primo trimestre	32.550	13.950			46.500
Acquisti del secondo trimestre		37.800	16.200		54.000
Acquisti del terzo trimestre			38.850	16.650	55.500
Acquisto del quarto trimestre				27.475	27.475
Uscite totali di cassa	44.325	51.750	55.050	44.125	195.250



Sapere utile

LA CREAZIONE D'IMPRESA
CCIAA – Ferrara
Dott. Luca Fornaciari

	Trimestre				Esercizio
	1	2	3	4	
Produzione necessaria	6.000	7.000	8.000	5.000	26.000
Ore di manodopera diretta per unità	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Ore totali di manodopera diretta	3.000	3.500	4.000	2.500	13.000
Costo orario della manodopera diretta	12	12	12	12	12
Costo totale della manodopera diretta	36.000	42.000	48.000	30.000	156.000



Sapere utile

LA CREAZIONE D'IMPRESA

CCIAA – Ferrara

Dott. Luca Fornaciari

Esercizio 8

Al 31 maggio la società presenta il seguente stato patrimoniale:

Attivo	
Cassa	8.000
Crediti	72.000
Magazzino	30.000
Fabbricati e macchinari netti	500.000
Totale attivo	610.000
Passivo e patrimonio netto	
Debiti v/fornitori	90.000
Effetti passivi	15.000
Capitale sociale	420.000
Utili non distribuiti	85.000
Totale passivo e patrimonio netto	610.000



Sapere utile

LA CREAZIONE D'IMPRESA
CCIAA – Ferrara
Dott. Luca Fornaciari

La società vuole redigere il budget solo per il mese successivo (giugno).

Si prevedono vendite per € 250.000 di cui 60.000 in contanti. I crediti vengono incassati per metà nel mese di vendita ed il resto in quello successivo. Tutti i crediti di maggio vengono incassati in giugno.

Gli acquisti di magazzino ammontano a € 200.000 tutti a credito. Il 40% viene pagato nel mese di acquisto e il resto nel mese successivo. Tutti i debiti di maggio vengono pagati in giugno.

Si prevede un saldo di magazzino di giugno di 40.000.

Si prevedono spese operative in giugno per € 51.000 pagate in contanti e ammortamenti per € 2.000 per giugno.

Gli effetti passivi saranno pagati interamente in giugno. Gli interessi passivi di giugno, interamente pagati, ammontano a € 500.

Vengono acquisite nuove attrezzature per € 9.000.



Sapere utile

LA CREAZIONE D'IMPRESA
CCIAA – Ferrara
Dott. Luca Fornaciari

La società contratta in giugno nuovi debiti per € 18.000 emettendo un nuovo effetto passivo di pari importo.

Preparare un budget di cassa per giugno e dei prospetti delle entrate per vendite e delle uscite per gli acquisti.

Preparare un budget di conto economico per giugno.

Preparare un budget di stato patrimoniale per giugno.



Sapere utile

LA CREAZIONE D'IMPRESA
CCIAA – Ferrara
Dott. Luca Fornaciari

Prospetto degli incassi	
Vendite in contanti	60.000
Saldo al 31 maggio	72.000
Incassi vendite in giugno (190.000 x 50%)	95.000
Entrate di cassa totali	227.000

Prospetto delle uscite	
Saldo dei debiti al 31 maggio	90.000
Pagamento per acquisti di giugno (200.000 x 40%)	80.000
Pagamenti in contanti totali	170.000

Budget di cassa	
Saldo di cassa iniziale	8.000
Incasso dei clienti	227.000
Disponibilità di cassa totali	235.000
Acquisti di magazzino	-170.000
Costi operativi	-51.000
Acquisti di attrezzature	-9.000
Totali uscite	-230.000
Variazione di cassa	5.000
Indebitamento	18.000
Rimborsi	-15.000
Interessi	-500
Finanziamenti totali	2.500
Saldo di cassa finale	7.500



Sapere utile

LA CREAZIONE D'IMPRESA

CCIAA – Ferrara

Dott. Luca Fornaciari

Budget di conto economico		
Vendite		250.000
Costo del venduto:		
Magazzino iniziale	30.000	
Acquisti	200.000	
Magazzino finale	-40.000	-190.000
Margine lordo		60.000
Costi operativi (51.000 + 2.000)		-53.000
Utile operativo		7.000
Interessi passivi		-500
Risultato netto		6.500

Budget di stato patrimoniale	
Cassa	7.500
Crediti (190.000 x 50%)	95.000
Magazzino	40.000
Immobili e attrezzature netti (500.000 + 9.000 – 2.000)	507.000
Totale attivo	649.500
Debiti (200.000 x 60%)	120.000
Effetto passivo	18.000
Capitale sociale	420.000
Utili non distribuiti (85.000 + 6.500)	91.500
Totale passivo e patrimonio netto	649.500

IL CONTROLLO
ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI

GLI SCOSTAMENTI

1a

VARIANZE DI MERCATO

Mercato x Quota

1b

VARIANZE DI RICAVO

PVen x QVen x MIX

2

COSTI VARIABILI

PAcq x Impiego x QAcq

3

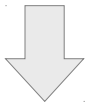
COSTI FISSI

Valore Bud – Valore Eff

- Scostamento di Dimensione
- Scostamento di Quota
- Scostamento di Prezzo
- Scostamento di Quantità
- Scostamento di Mix

- Scostamento di Prezzo
- Scostamento di Quantità
- Scostamento di Impiego

- Costi impegnati
- Costi discrezionali
- Costi indiretti



EFFETTI NETTI

SCOMPOSIZIONE EFFETTI



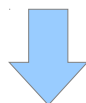
CAUSE GESTIONALI

GLI SCOSTAMENTI: VARIANZE DI MERCATO

MERCATO DI BUDGET

meno

MERCATO EFFETTIVO



VARIAZIONE DI DIMENSIONE

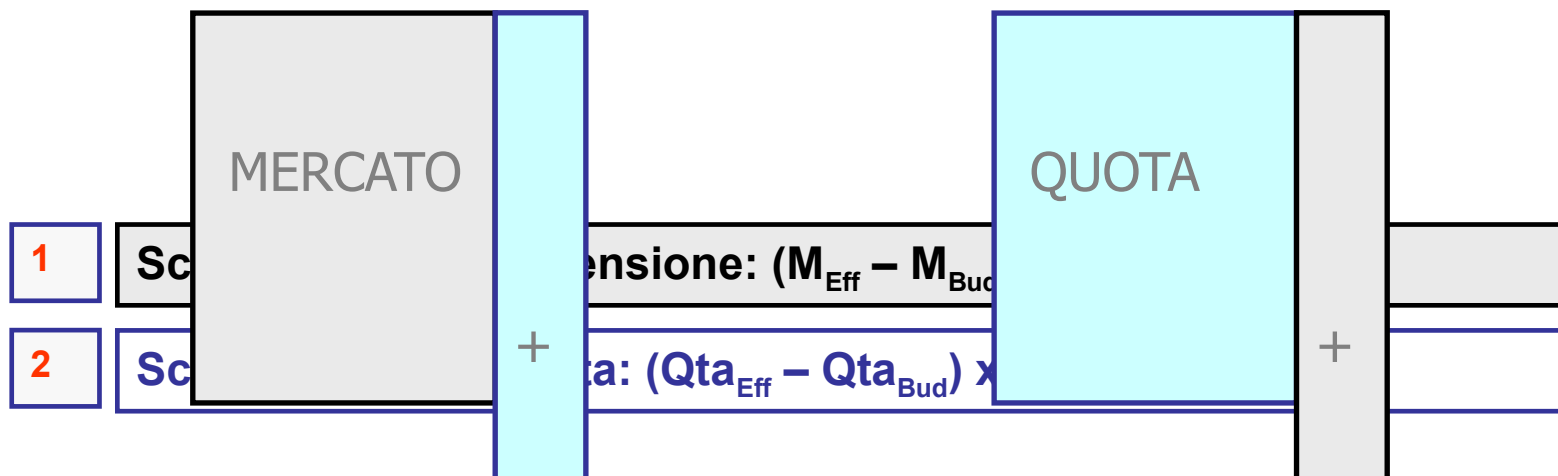
QUOTA DI MERCATO BUDGET

meno

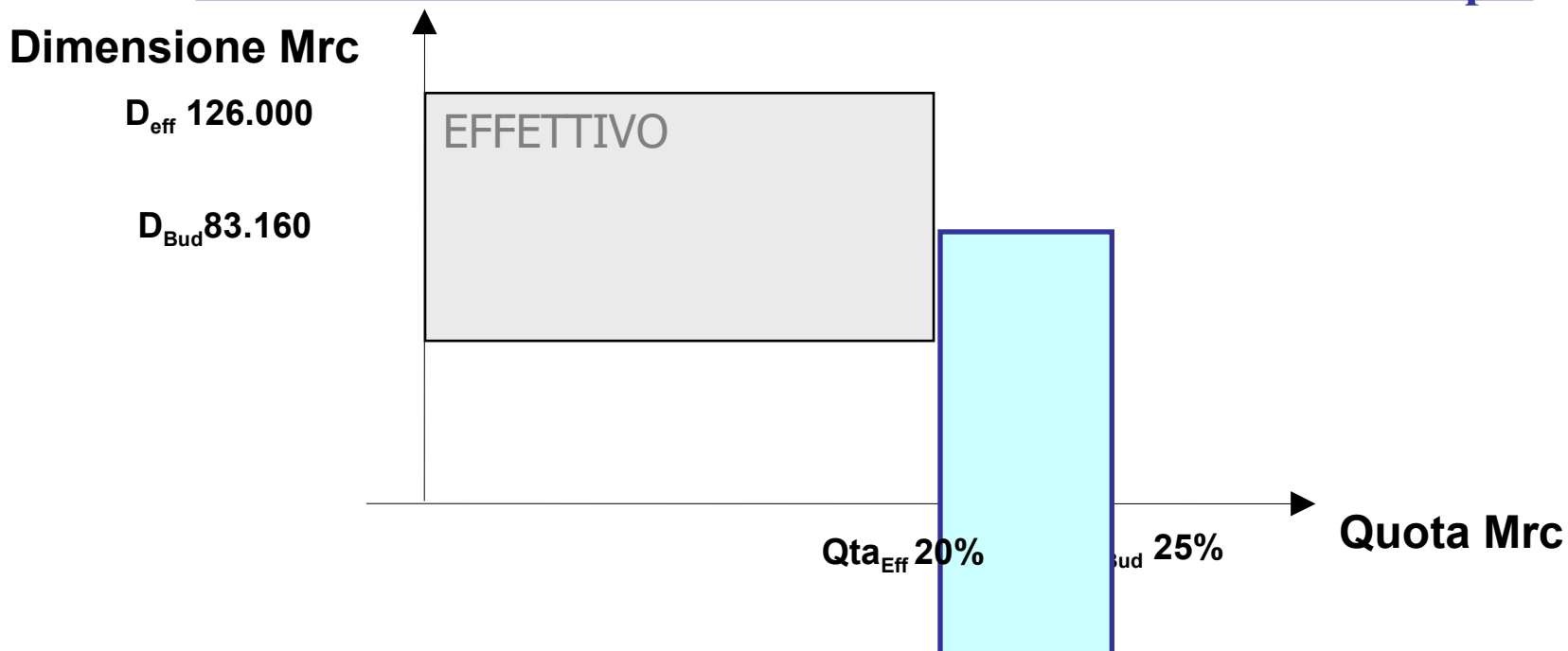
QUOTA DI MERCATO EFFETTIVA



VARIAZIONE DI QUOTA



GLI SCOSTAMENTI: VARIANZE DI MERCATO - Esempio



Scostamento di Dimensione: $(126.000 - 83.160) \times 20\% = + 8.568$

Scostamento di Quota: $(20\% - 25\%) \times 83.160 = - 4.158$

Totale = + 4.410 €

GLI SCOSTAMENTI: VARIANZE DI RICAVO



1

Scostamento di Quantità: $(Q_{\text{Eff}} - Q_{\text{Bud}}) \times P_{\text{Bdg}}$

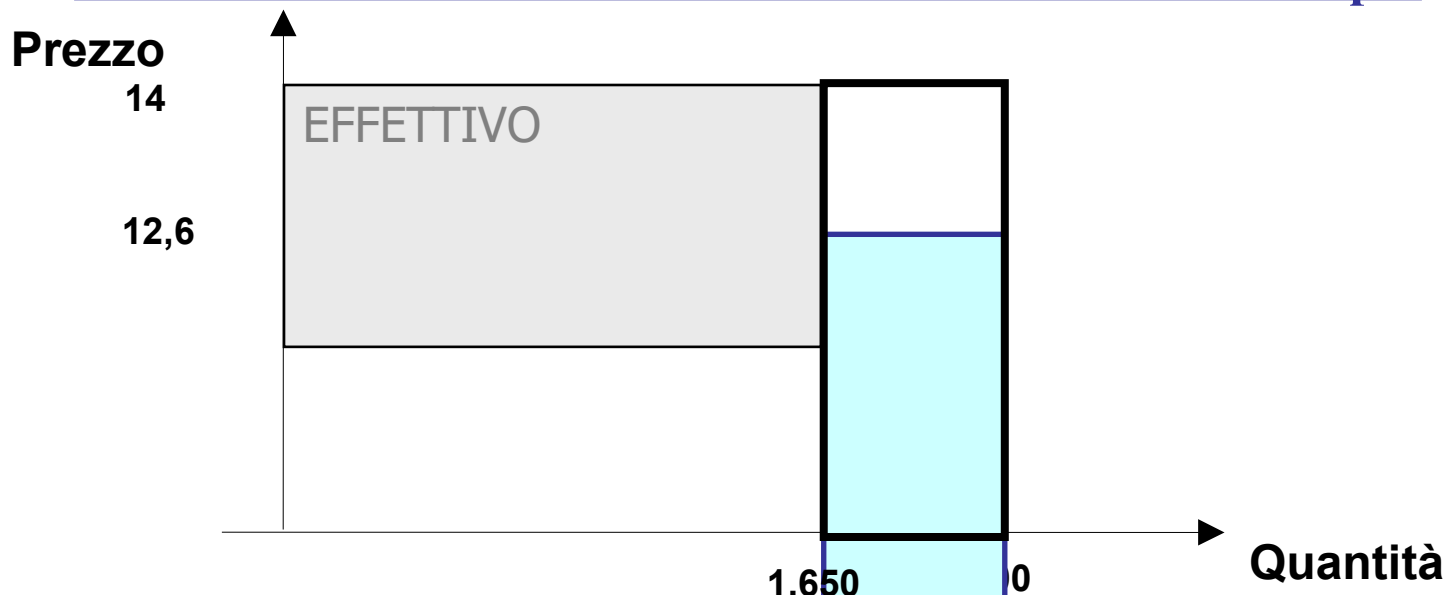
2

Scostamento Misto: $(PEff - PBud) \times (QEff - QBud)$

3

Scostamento di Prezzo: $(P_{\text{Eff}} - P_{\text{Bud}}) \times Q_{\text{Bdg}}$

GLI SCOSTAMENTI: VARIANZE DI RICAVO - Esempio



$$\text{Scostamento di Prezzo: } (P_{\text{Eff}} - P_{\text{Bud}}) \times Q_{\text{Bdg}} = 1,4 \times 1.650 = 2.310 \text{ €}$$

$$\text{Scostamento di Quantità: } (Q_{\text{Eff}} - Q_{\text{Bud}}) \times P_{\text{Bdg}} = 150 \times 12,6 = 1.890 \text{ €}$$

$$\text{Scostamento Congiunto: } (P_{\text{Eff}} - P_{\text{Bud}}) \times (Q_{\text{Eff}} - Q_{\text{Bud}}) = (0,35 \times 150) = 210 \text{ €}$$

Totale = 4.410 €

GLI SCOSTAMENTI: I Costi Variabili



Scostamento di Quantità: $(Q_{\text{Eff}} - Q_{\text{Bud}}) \times C_{\text{Bud}} \times P_{\text{Bud}}$

Scostamento Efficienza: $Q_{\text{Eff}} \times (C_{\text{Bud}} - C_{\text{Eff}}) - P_{\text{Bud}}$

Scostamento di Costo: $Q_{\text{Eff}} \times C_{\text{Eff}} \times (P_{\text{Bud}} - P_{\text{Eff}})$



GLI SCOSTAMENTI: I Costi Variabili - Esempio

200	x	2,5	x	10	=	5.000	
meno		meno		meno			- 4.000
250	x	3	x	12	=	9.000	

Scostamento di Quantità: $50 \times 2,5 \times 10 = - 1.250$

Scostamento Efficienza: $250 \times - 0,5 \times 10 = - 1.250$

Scostamento di Costo: $250 \times 3 \times - 2 = - 1.500$

Totale = - 4.000 €

GLI SCOSTAMENTI: I COSTI FISSI

I costi fissi, e che quindi non variano al variare delle quantità di beni e servizi offerti dall'azienda, possono essere distinti in 3 tipi:

1. Costi impegnati

- determinati da precedenti decisioni
- non esiste discrezionalità nello stanziamento di budget

2. Costi discrezionali

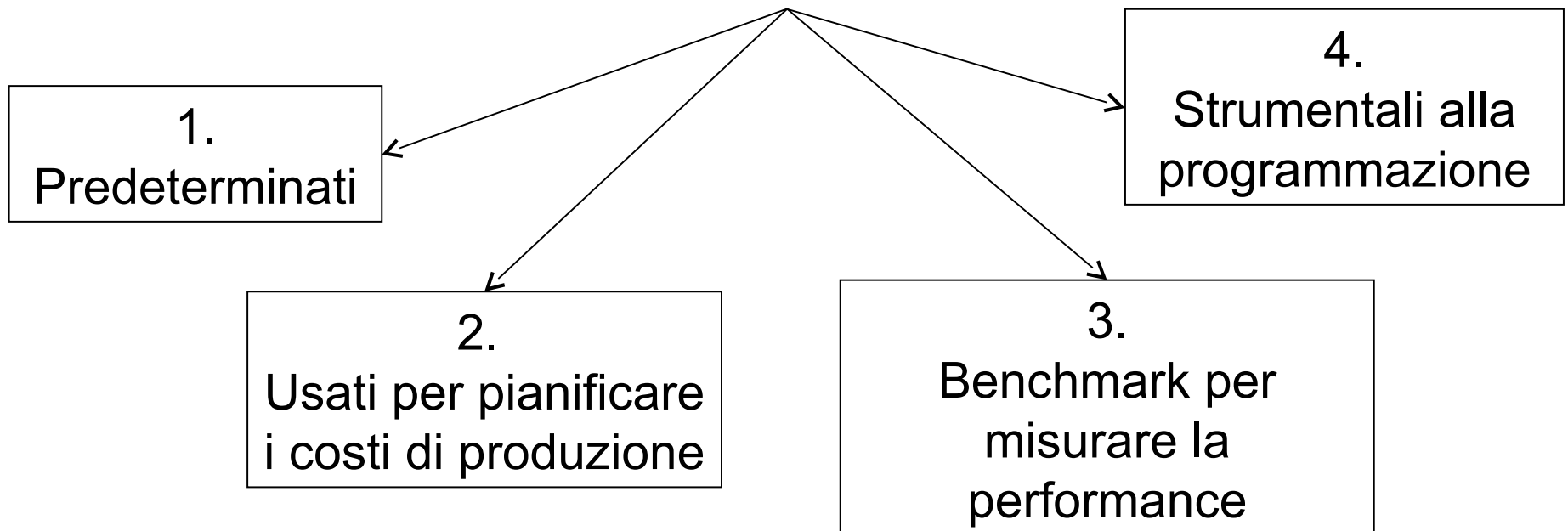
- soggetti a decisione e revisione durante il periodo di budget
- possono essere aumentati o diminuiti senza vincoli

3. Costi indiretti delle attività di supporto

- non sono imputabili a un prodotto o servizio dell'azienda
- il loro assorbimento dipende dall'efficienza interna

ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI
I COSTI STANDARD

*I **COSTI STANDARD** sono benchmark di riferimento utilizzati dal management al fine di realizzare al meglio l'attività di programmazione e controllo.*





Sapere utile

LA CREAZIONE D'IMPRESA
CCIAA – Ferrara
Dott. Luca Fornaciari

*I **COSTI STANDARD** utilizzati ai fini dell'attività di programmazione e controllo si compongono di due componenti:*

- **standard di quantità** finalizzati a definire quanto input si debba usare per fare un prodotto o rendere un servizio;*
- **standard di prezzo** finalizzati a definire quanto si dovrebbe pagare per ciascuna unità di quell'input.*

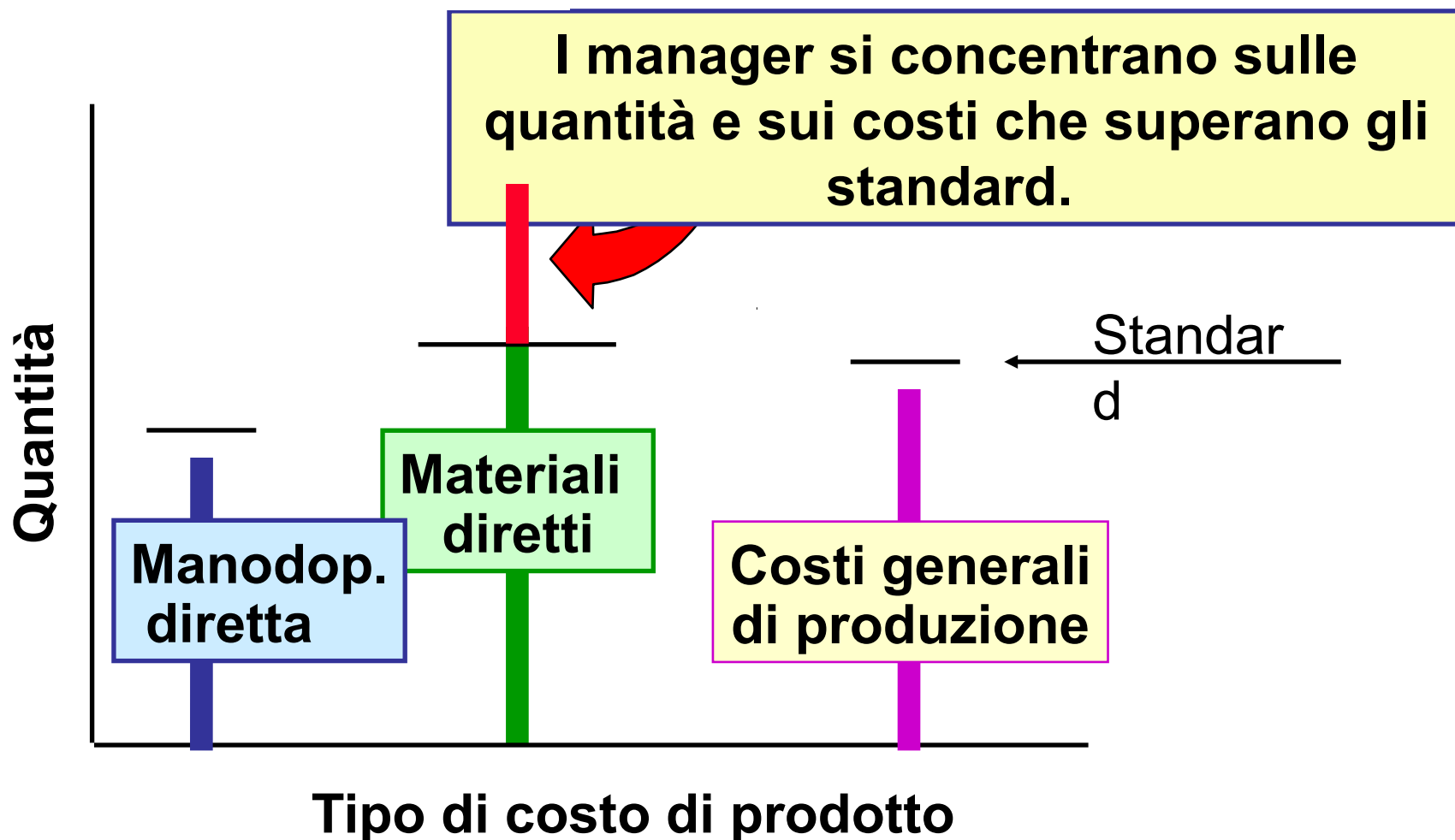


Sapere utile

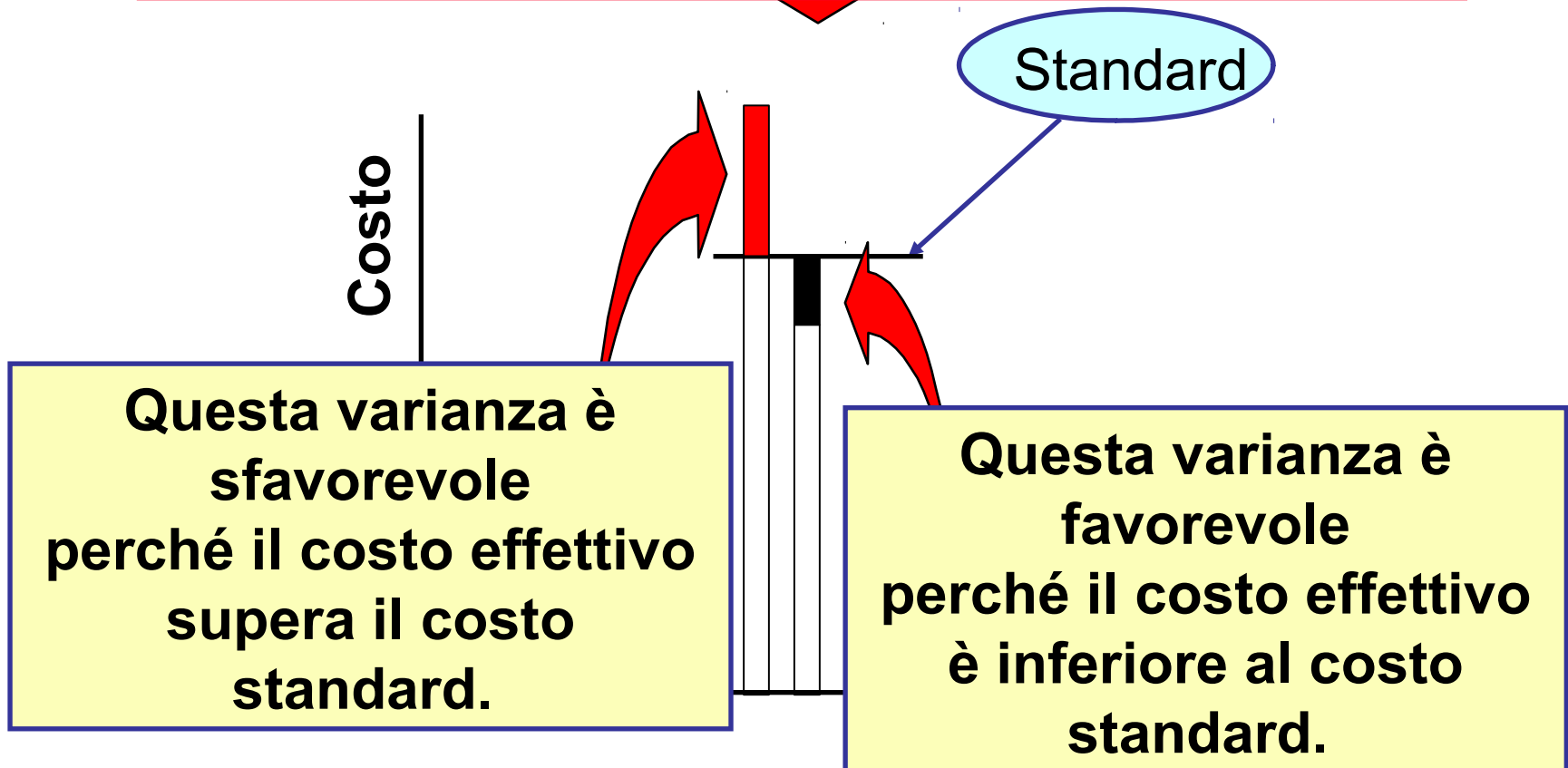
LA CREAZIONE D'IMPRESA
CCIAA – Ferrara
Dott. Luca Fornaciari

La definizione dei costi standard

I responsabili della contabilità, gli ingegneri, gli amministratori del personale e i responsabili di produzione combinano gli sforzi per definire gli standard in base all'esperienza e alle aspettative.



Una varianza dei costi standard è l'importo per cui un costo effettivo differisce dal costo standard.



Varianze dei Costi Standard



```
graph TD; A[Varianze dei Costi Standard] --> B[Varianza di prezzo]; A --> C[Varianza della quantità]; B --> D[La differenza fra il prezzo effettivo e il prezzo standard]; C --> E[La differenza fra la quantità effettiva e la quantità standard.];
```

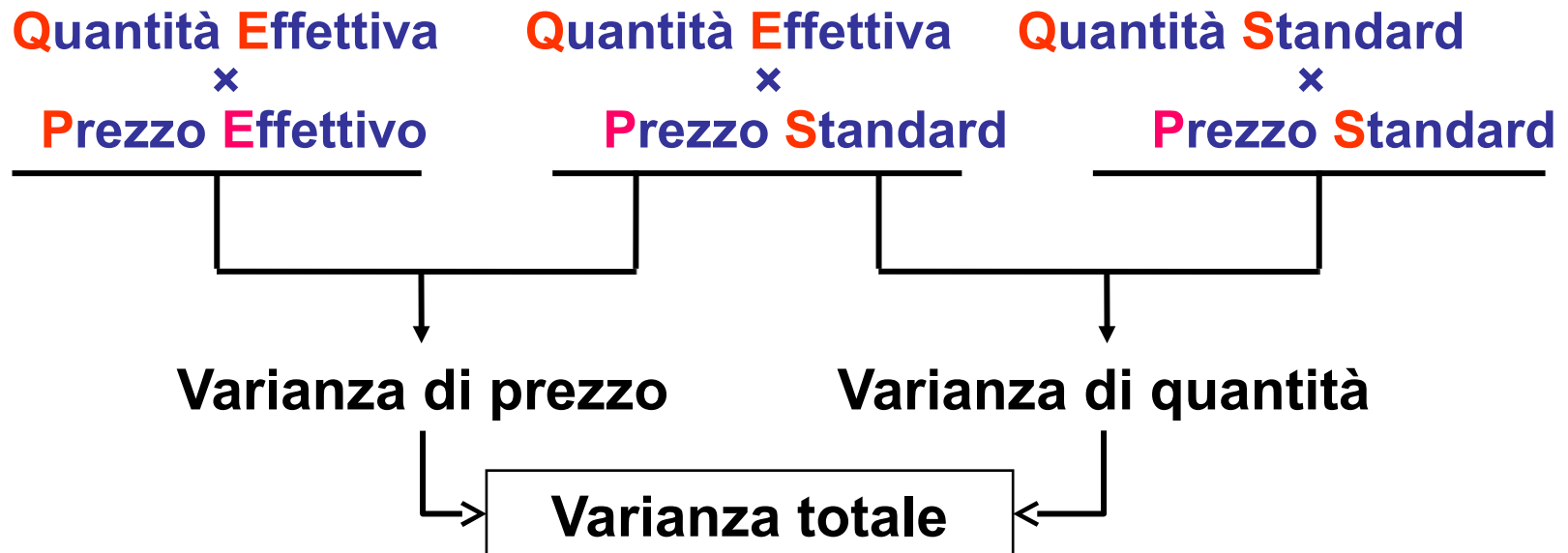
Varianza di prezzo

La differenza fra il prezzo effettivo e il prezzo standard

Varianza della quantità

La differenza fra la quantità effettiva e la quantità standard.

Varianze dei costi standard per i materiali diretti



$$QE(PE - PS)$$

$$PS(QE - QS)$$

QE = Quantità Effettiva

PS = Prezzo Standard

PE = Prezzo Effettivo

QS = Quantità Standard

Varianze dei prezzi per i materiali diretti

Varianze di prezzo =

$$\left[\begin{array}{c} \text{Quantità Effettiva} \\ \times \\ \text{Prezzo Effettivo} \end{array} \right] - \left[\begin{array}{c} \text{Quantità Effettiva} \\ \times \\ \text{Prezzo Standard} \end{array} \right]$$

$$\text{Varianze di prezzo} = [\text{QE} \times (\text{PE} - \text{PS})]$$

Se $\text{PE} < \text{PS}$ allora la variazione è negativa ed è favorevole
Se $\text{PE} > \text{PS}$ allora la variazione è positiva ed è sfavorevole

Varianze delle quantità per i materiali diretti

Varianze delle quantità =

Quantità Effettiva
×
Prezzo Standard

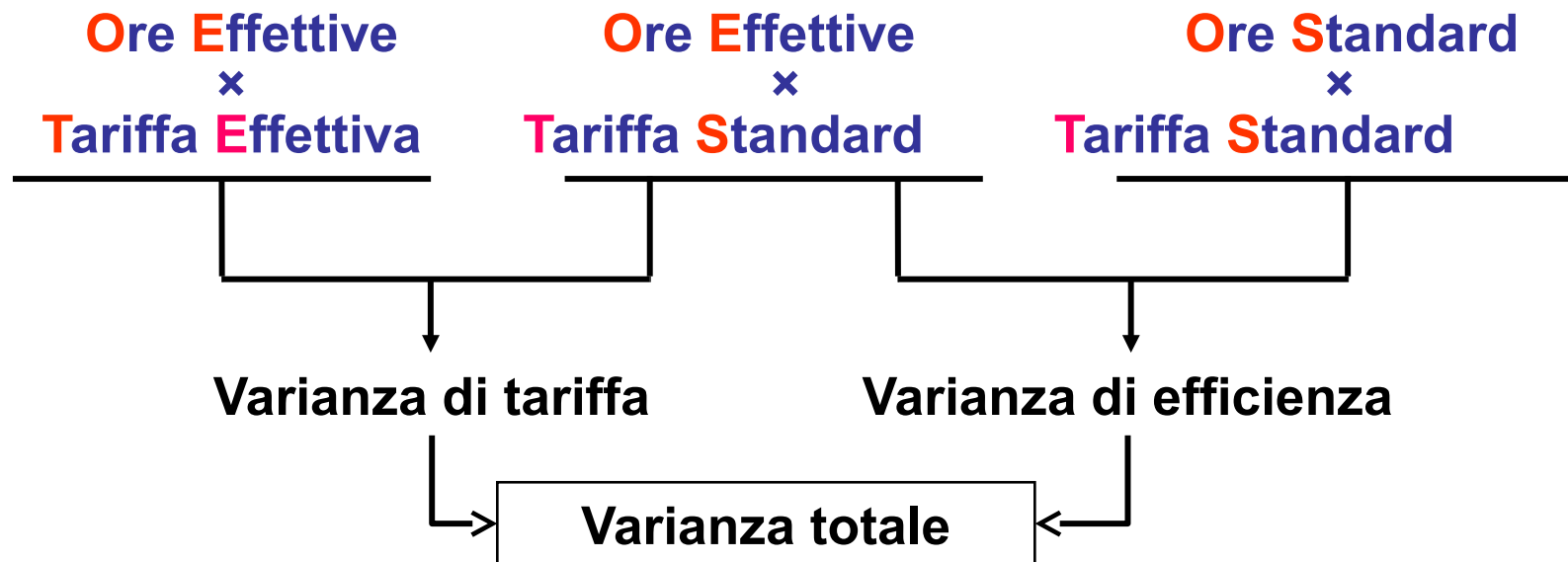
-

Quantità Standard
×
Prezzo Standard

$$\text{Varianze delle quantità} = [\text{PS} \times (\text{QE} - \text{QS})]$$

Se $\text{QE} < \text{QS}$ allora la variazione è negativa ed è favorevole
Se $\text{QE} > \text{QS}$ allora la variazione è positiva ed è sfavorevole

Varianze dei costi standard per la manodopera diretta



$$OE(TE - TS)$$

$$TS(OE - OS)$$

OE = Ore Effettive

TS = Tariffa Standard

TE = Tariffa Effettiva

OS = Ore Standard

Varianze della tariffa per la manodopera diretta

Varianze di tariffa =

Ore Effettive
X
Tariffa Effettiva

-

Ore Effettive
X
Tariffa Standard

$$\text{Varianze di tariffa} = [\text{OE} \times (\text{TE} - \text{TS})]$$

Se $\text{TE} < \text{TS}$ allora la variazione è negativa ed è favorevole
Se $\text{TE} > \text{TS}$ allora la variazione è positiva ed è sfavorevole

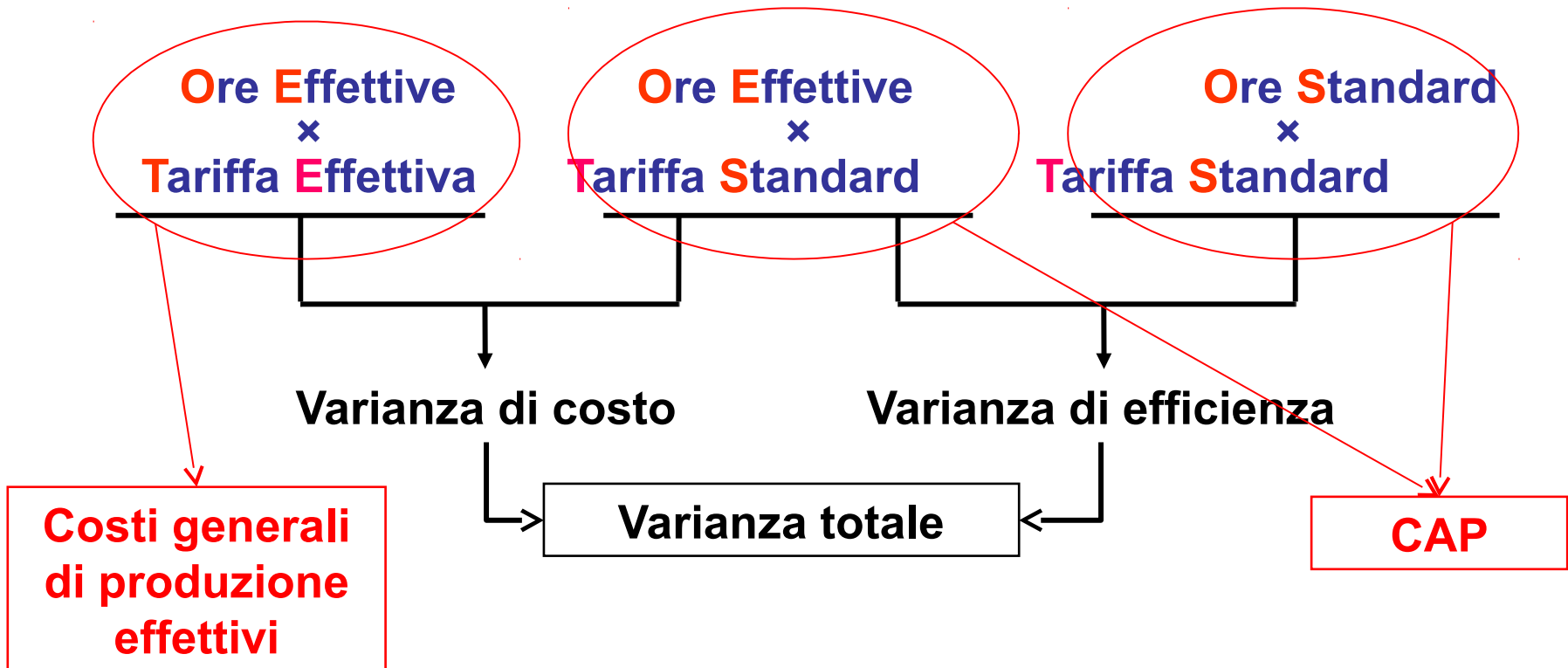
Varianze dell'efficienza della manodopera diretta

$$\text{Varianze dell'efficienza} = \left[\begin{array}{c} \text{Ore Effettive} \\ \times \\ \text{Tariffa Standard} \end{array} \right] - \left[\begin{array}{c} \text{Ore Standard} \\ \times \\ \text{Tariffa Standard} \end{array} \right]$$

$$\text{Varianze dell'efficienza} = [\text{TS} \times (\text{OE} - \text{OS})]$$

Se $\text{OE} < \text{OS}$ allora la variazione è negativa ed è favorevole
Se $\text{OE} > \text{OS}$ allora la variazione è positiva ed è sfavorevole

Varianze dei costi standard generali di produzione



Costi generali di produzione effettivi = OE x TE

Tariffa Effettiva = Costi generali di produzione effettivi/OE

Tariffa Standard = Coefficiente di allocazione predeterminato

Varianze della tariffa per la manodopera diretta

Varianze di
tariffa =

Ore Effettive
x
Tariffa
Effettiva

-

Ore Effettive
x
Tariffa
Standard

Varianze di costo = [OE x (TE - TS)]

Costi generali di
produzione effettivi

CAP

Se $TE < TS$ allora la variazione è negativa ed è favorevole

Se $TE > TS$ allora la variazione è positiva ed è sfavorevole

Varianze dell'efficienza della manodopera diretta

Varianze dell'efficienza =

$$\left[\begin{array}{c} \text{Ore Effettive} \\ \times \\ \text{Tariffa standard} \end{array} \right] - \left[\begin{array}{c} \text{Ore Standard} \\ \times \\ \text{Tariffa Standard} \end{array} \right]$$

$$\text{Varianze dell'efficienza} = [\text{TS} \times (\text{OE} - \text{OS})]$$

CAP

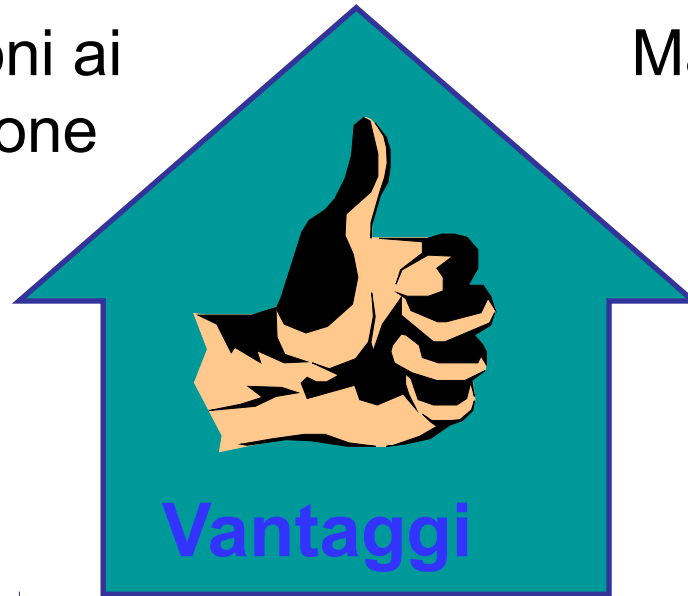
Se $\text{OE} < \text{OS}$ allora la variazione è negativa ed è favorevole

Se $\text{OE} > \text{OS}$ allora la variazione è positiva ed è sfavorevole

I vantaggi dell'utilizzo dei costi standard

Possibili riduzioni ai costi di produzione

Management per eccezione



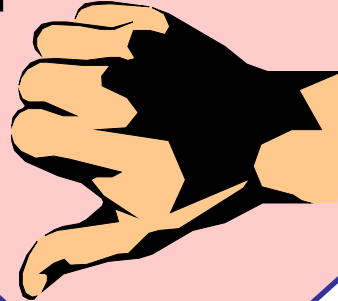
Miglior controllo dei costi e valutazione della performance

Migliori informazioni per la pianificazione e il processo decisionale

Gli svantaggi dell'utilizzo dei costi standard

L'enfasi su ciò che non va potrebbe influire sul morale.

Problemi potenziali



Le variazioni favorevoli potrebbero essere male interpretate.

Il miglioramento continuo potrebbe essere più importante che raggiungere gli standard.

I *report* sui costi standard potrebbero non essere tempestivi.

Incentivi a costituire scorte di semilavorati e prodotti finiti.

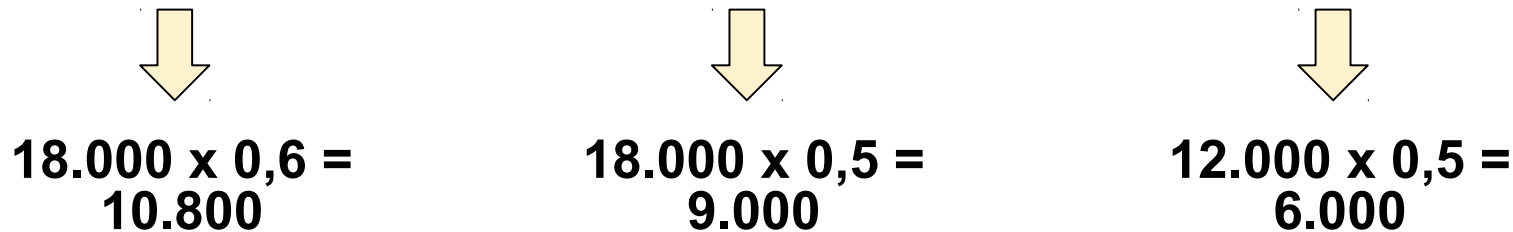
Enfatizzare gli standard potrebbe escludere altri obiettivi importanti.

Esempio – costi standard e varianze

COSTI STANDARD	
Materiali diretti 6 kg a 0,50 euro al kg	3
Manodopera diretta 1,8 ore a 10 euro l'ora	18
Costi variabili di produzione generali 1,8 ore a 5 euro l'ora	9
Totale costi variabili standard per unità	30

COSTI EFFETTIVI SOSTENUTI PER PRODURRE 2.000 UNITA'	
Materiali acquistati 18.000 kg a 0,6 euro al kg	€ 10.800
Materiali usati nella produzione	Kg 14.000
Manodopera diretta 4.000 ore a 9,75 euro all'ora	€ 39.000
Costi variabili di produzione generali	€ 20.800

Esempio – varianza del costo dei materiali diretti



Varianza prezzo
1.800

$14.000 \times 0,5 = 7.000$

Varianza quantità
1.000

Esempio – varianza del costo della manodopera diretta

Ore Effettive
×
Tariffa Effettiva

Ore Effettive
×
Tariffa Standard

Ore Standard
×
Tariffa Standard



$$4.000 \times 9,75 = 39.000$$



$$4.000 \times 10 = 40.000$$



$$3.600 \times 10 = 36.000$$

Varianza di tariffa
1.000

Varianza efficienza
4.000

Varianza totale 3.000

Esempio – varianza del costo della manodopera diretta

Ore Effettive
×
Tariffa Effettiva

Ore Effettive
×
Tariffa Standard

Ore Standard
×
Tariffa Standard

↓
20.800

↓
4.000 x 5 =
20.000

↓
3.600 x 5 =
18.000

↑
Varianza di costo
800

↑
Varianza efficienza
2.000

↑
Varianza totale 2.800