

CORSO DI MANAGEMENT
ANNO ACCADEMICO
2022-2023

STRATEGIA DI PIANIFICAZIONE: IL BUDGET



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

Prof. Giuseppe Sancetta

Materiale a cura del Dott. Davide Liberato lo Conte

Introduzione

Tutte le decisioni **aziendali, strategiche od operative** per raggiungere gli obiettivi aziendali, sono possibili soltanto sulla base di informazioni **complete, tempestive e corrette**;

Diventa quindi necessario **monitorare e gestire con continuità e competenza** le risorse aziendali necessarie al raggiungimento degli obiettivi aziendali;

Ciò implica un'attenta analisi dell'intero **sistema gestionale, produttivo e commerciale**, o di singoli settori di esso, in maniera più approfondita di quanto già avvenga tramite la contabilità generale.

Introduzione

Il processo aziendale di **Pianificazione e Controllo di Gestione**, attraverso il sistema di analisi e di reporting è un **supporto alle decisioni operative e strategiche consapevoli nella gestione del rischio di impresa**. Esso si avvale di un sistema informativo aziendale che fornisce tutte le informazioni a supporto delle decisioni stesse.

L'obiettivo è quello di **allineare** strategie, persone, processi, tecnologie e competenze trasversalmente all'organizzazione ottimizzando la **gestione dei rischi** e creando **valore** in coerenza con il modello di *business* aziendale.

Introduzione

Dall'impostazione di un corretto processo di Pianificazione e Controllo di Gestione si possono ottenere i seguenti risultati:

- Definire chiaramente gli **obiettivi di crescita e sviluppo aziendale** attraverso un Piano Pluriennale;
- Definire un **Budget annuale** economico, finanziario e patrimoniale;
- **Scoprire le inefficienze**, le aree di contenimento e di riduzione dei costi;
- Avere le informazioni **corrette e tempestive sui costi commisurati all'attività svolta**, per permettere di definire i **prezzi dei prodotti** e le politiche commerciali e, quindi, di calcolare la redditività dei prodotti;
- **Migliorare la gestione della liquidità**, attraverso il budget finanziario, i flussi di cassa ed il controllo dell'evoluzione dei fabbisogni finanziari;
- Avere gli strumenti idonei per **rimanere competitivi**, identificando i punti forti e i punti deboli della propria azienda ed intervenendo nelle aree che necessitano di miglioramenti;
- Migliorare **l'attenzione** dei vari responsabili aziendali al conseguimento degli obiettivi con la massima efficienza ed efficacia della loro realizzazione.

Introduzione

CONTROLLO:

Permette di «leggere» gli **eventuali scostamenti dagli obiettivi dei dati consuntivati periodicamente**, risalendo alle cause e dando la possibilità ai vari responsabili aziendali di intervenire tempestivamente per correggere l'impostazione della gestione.



Ciclo di pianificazione e controllo



Ciclo di pianificazione e controllo

Le finalità principali della pianificazione strategica sono:

- elaborare gli obiettivi strategici per il **lungo periodo**
- stabilire l'assegnazione delle risorse strategiche alle varie aree aziendali
- predisporre le condizioni organizzative per il raggiungimento degli obiettivi strategici

L'output della pianificazione strategica è il piano strategico, documento in cui si declina la **strategia aziendale in azioni da intraprendere per raggiungere gli obiettivi**

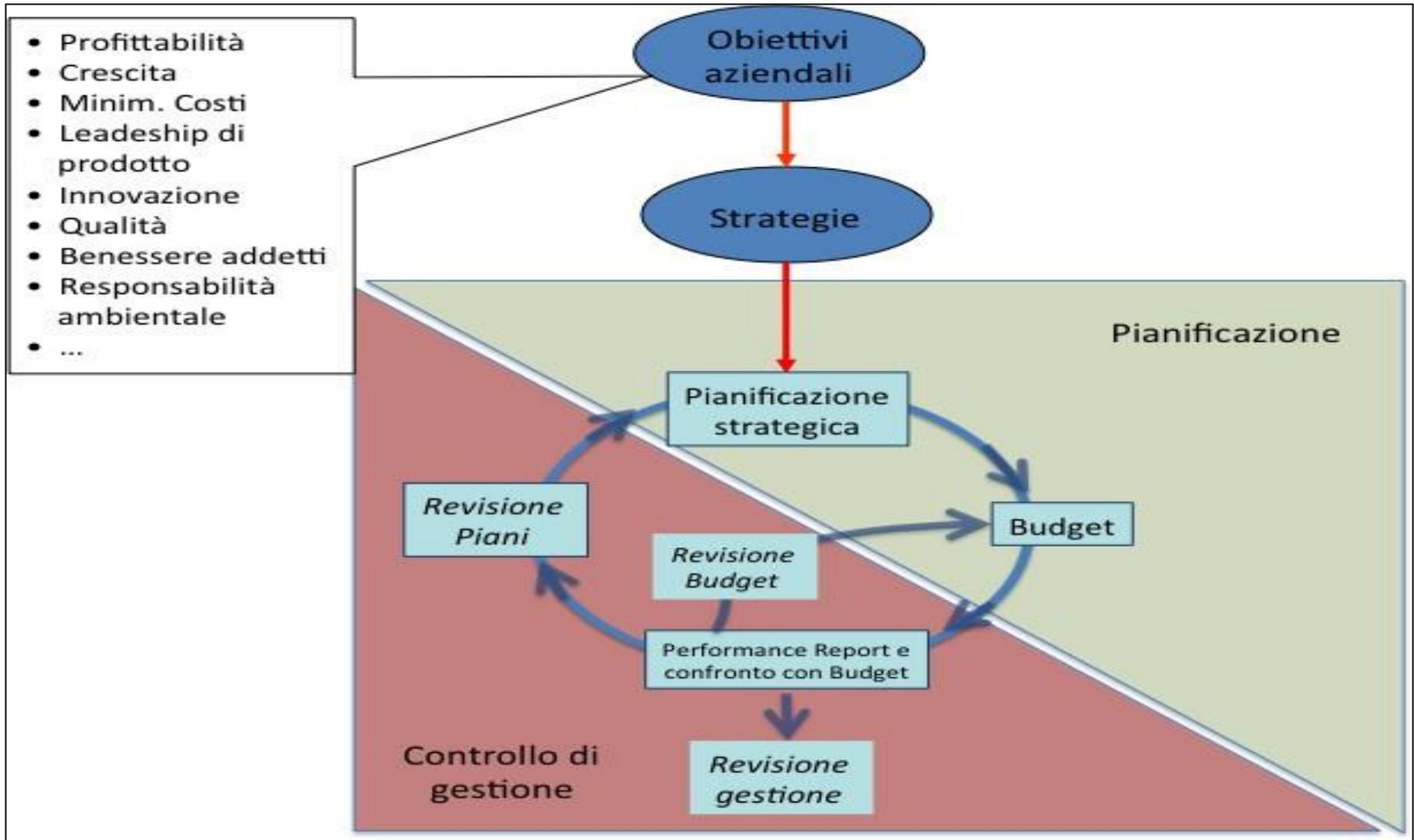
Ciclo di pianificazione e controllo

La **programmazione operativa** riprende quanto descritto nel processo di pianificazione strategica articolando nel **breve periodo** quale siano le azioni che i singoli responsabili delle unità organizzative debbano implementare per raggiungere gli **obiettivi fissati**.

Gli output della programmazione operativa sono due:

- **programmi operativi (o piani d'azione):** documenti che fissano obiettivi particolari per i manager delle varie unità organizzative
- **budget:** espressione quantitativo-monetaria di un piano di azione proposto dalla direzione, relativo ad un periodo futuro (solitamente un anno) che contribuisce al coordinamento ed all'integrazione delle unità organizzative nel raggiungimento degli obiettivi strategici.

Il budget nella pianificazione e nel controllo



Programmazione e controllo

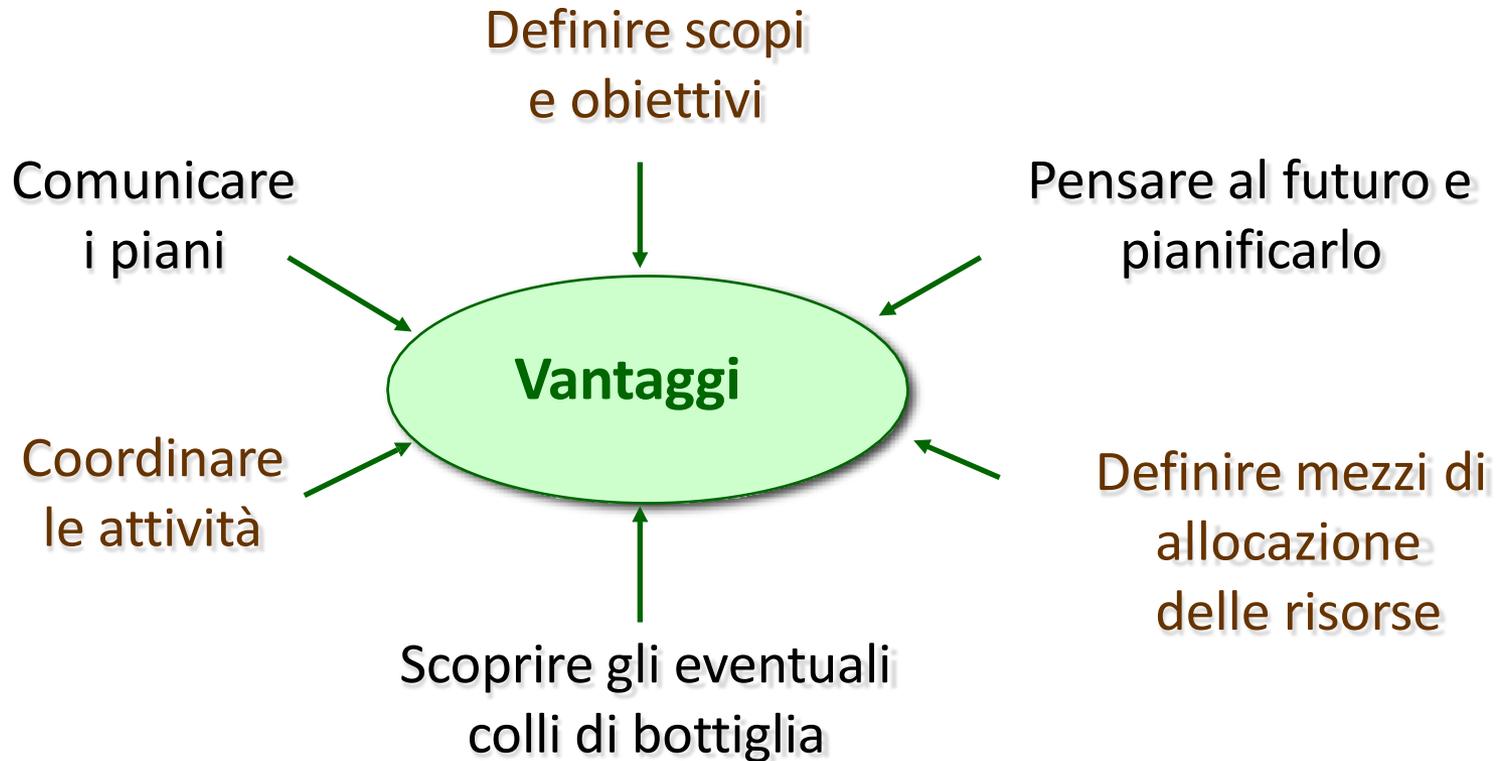
Programmazione

comprende lo sviluppo di obiettivi e la preparazione di diversi budget per raggiungerli.

Controllo

comprende le misure adottate dal management per garantire il raggiungimento degli obiettivi.

Vantaggi della preparazione del budget



Contabilità per centri di responsabilità

I manager dovrebbero essere considerati responsabili di quegli elementi — e **solo** di quelli — che possono effettivamente controllare in misura significativa.

Contabilità per centri di responsabilità

I centri di responsabilità sono le unità organizzative che compongono l'azienda e che influenzano il risultato aziendale. Spesso vengono indicati con altri termini più semplici, come **reparti, uffici o sezioni**.

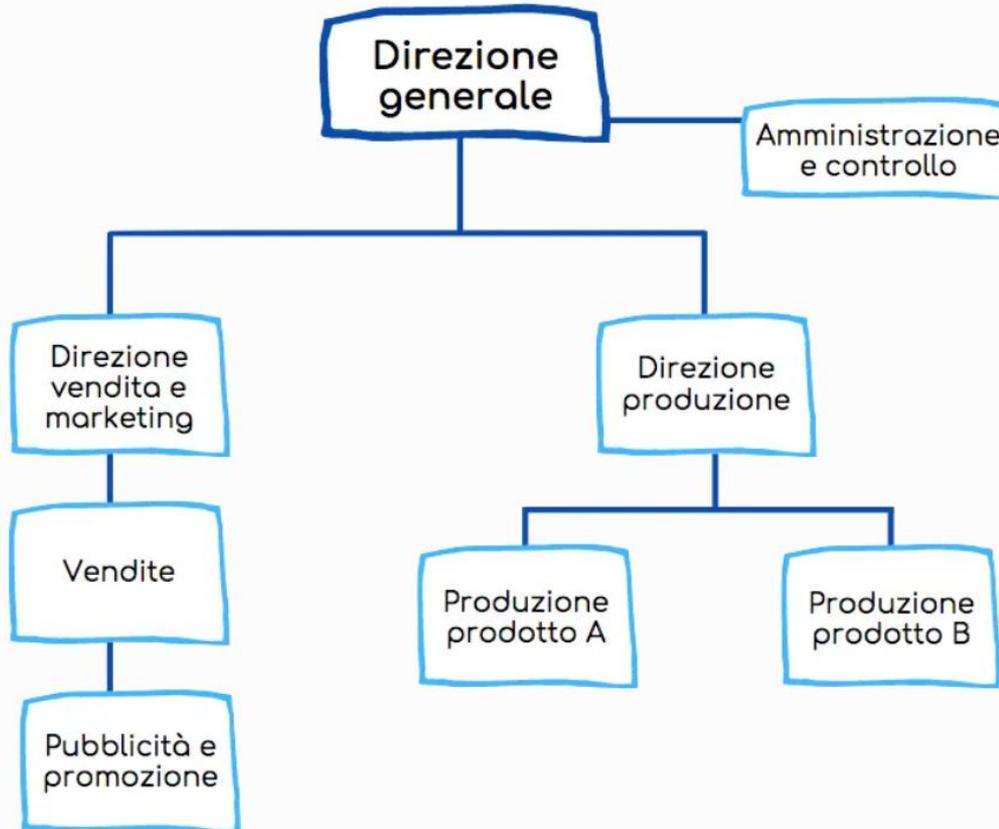
Contabilità per centri di responsabilità

Per essere considerati tali, i centri di responsabilità devono avere **queste caratteristiche**:

- una propria competenza;
- una propria responsabilità economica;
- un proprio bisogno di risorse.

Proprio perché dotato di tali caratteristiche, ogni centro di responsabilità dovrebbe redigere il proprio budget operativo ogni anno. Questo comporta quindi la loro partecipazione alla stesura successiva del budget economico.

Contabilità per centri di responsabilità



Contabilità per centri di responsabilità

IL CRITERIO DELLA CONTROLLABILITÀ

Il criterio della controllabilità è fondamentale per differenziare i centri di responsabilità economica all'interno dell'azienda.

Secondo questo principio, è necessario **che i risultati dei diversi tipi di centro siano influenzabili dalle scelte del responsabile di centro**. Dunque, se il responsabile è privo di strumenti per modificare i risultati della propria unità, questa non potrà essere considerata come centro di responsabilità.

In alcuni casi, può capitare che ci siano dei fattori che impediscano di valutare le performance di un'unità organizzativa. Secondo lo studioso Merchant, sono:

- **fattori di mercato e congiunture economiche;**
- **eventi straordinari;**
- **l'interdipendenza fra i centri di responsabilità.**

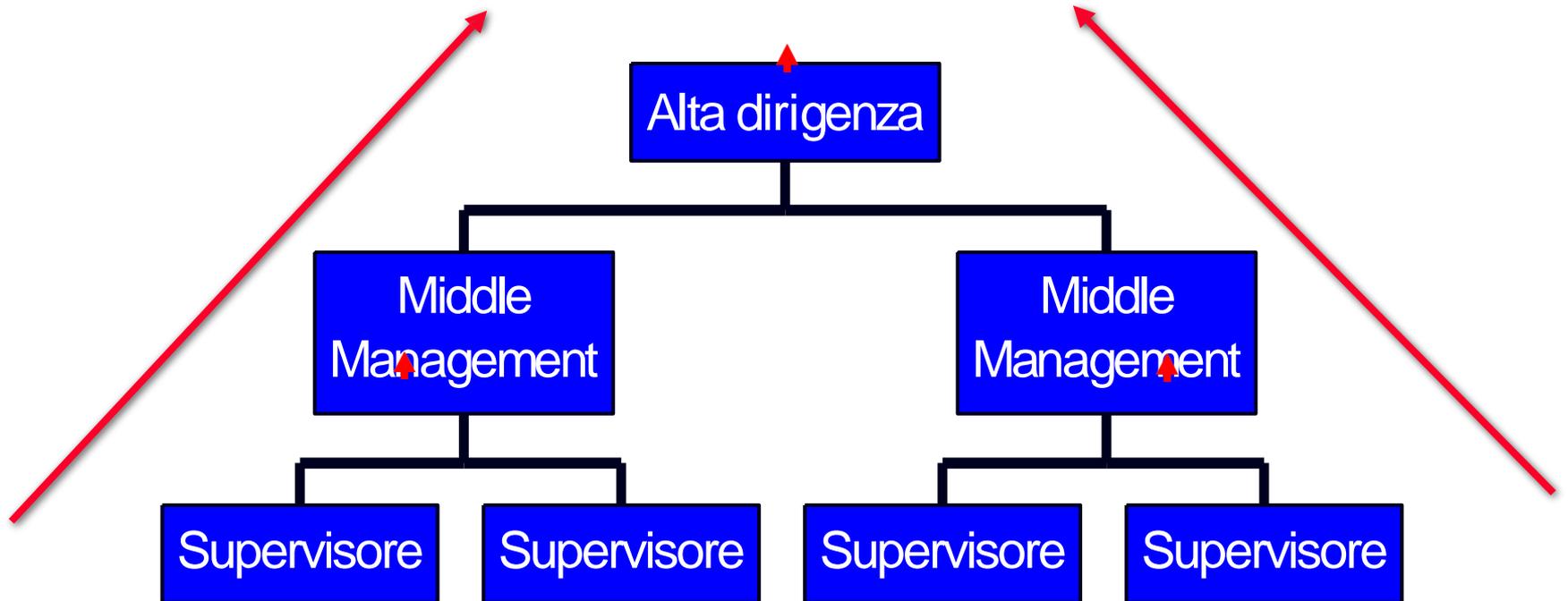
Sistema di budget partecipativo

Il budget partecipativo è uno strumento, come il nome stesso suggerisce, per promuovere la **partecipazione dei vari livelli aziendali** alle politiche e alle decisioni d'impresa, e in particolare, al budget preventivo, cioè alla previsione di spesa e agli investimenti pianificati dall'amministrazione.

Rappresenta inoltre uno strumento di ascolto, relazione e comunicazione, perché permette ai manager di presentare le loro necessità ed esporre le problematiche aziendali.

Sistema di budget partecipativo

Chart Title



Flusso dei dati del budget

Importanza dei fattori umani nell'impostazione del budget

Il successo dell'impostazione del budget dipende:
dal grado in cui l'alta dirigenza accetta il programma di budget come parte fondamentale delle attività dell'azienda;
dal modo in cui l'alta dirigenza usa i dati del budget.

Il comitato di budget

Un comitato permanente è responsabile:

- delle questioni di politica generale relative al budget;
- di coordinare la preparazione del budget.

Il comitato di budget

Il Comitato di Budget (CdB) è l'organismo tecnico/consultivo, che sovrintende all'intero processo di budget ed è costituito con deliberazione che ne determina la composizione e la durata.

I compiti del Comitato di Budget sono:

stabilire i criteri per la predisposizione delle schede di budget;

valutare le schede di proposta di budget preparate dal Controllo di Gestione;

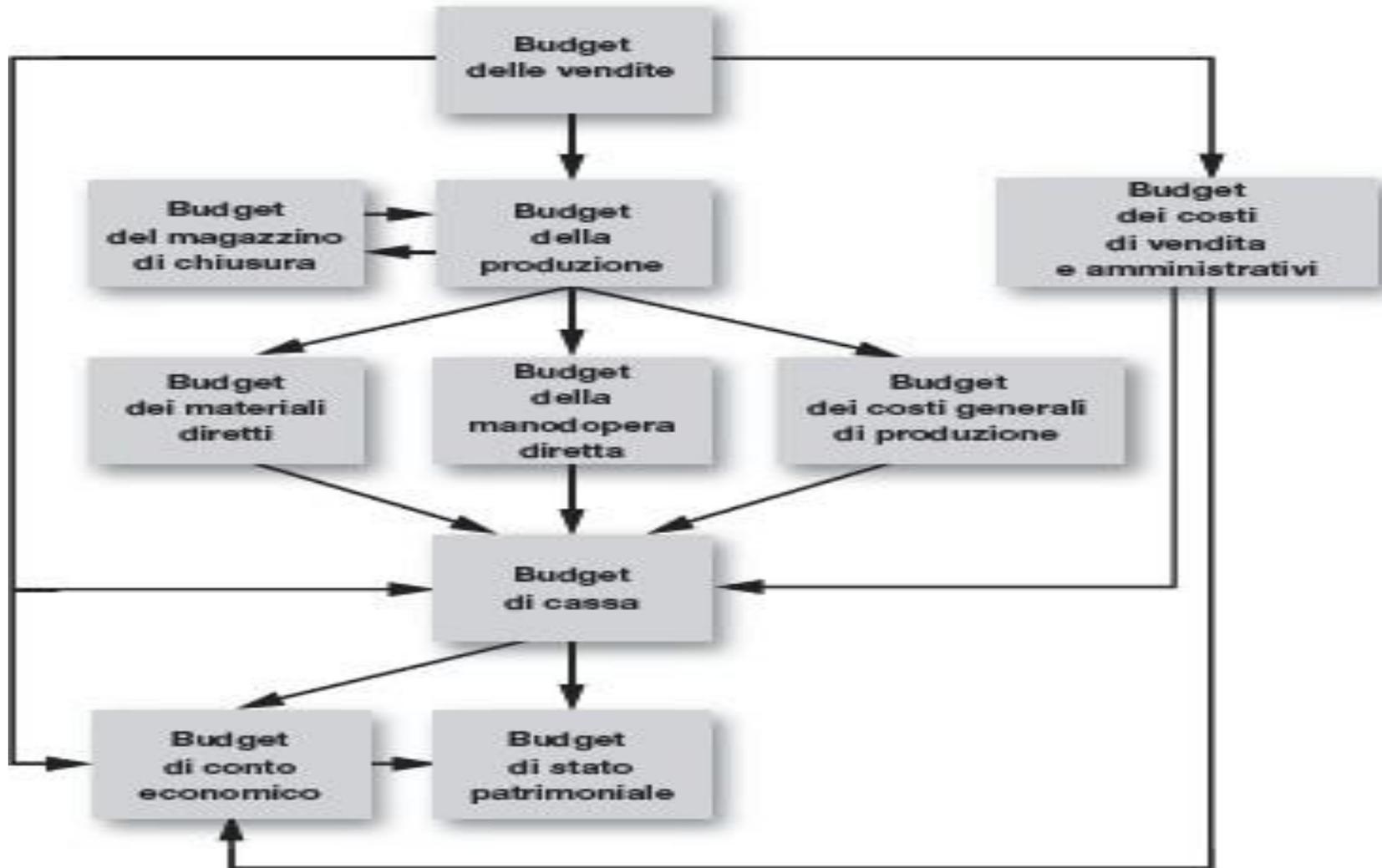
valutare le controproposte di budget elaborate dai responsabili dei centri attività;

valutare i risultati finali della fase di negoziazione del budget;

verificare, almeno trimestralmente, l'andamento dell'attività e dei costi, valutando eventuali scostamenti rispetto alle previsioni di budget e proponendo interventi correttivi.

Il Comitato di Budget si riunisce secondo una cadenza precedentemente determinata.

Il master budget



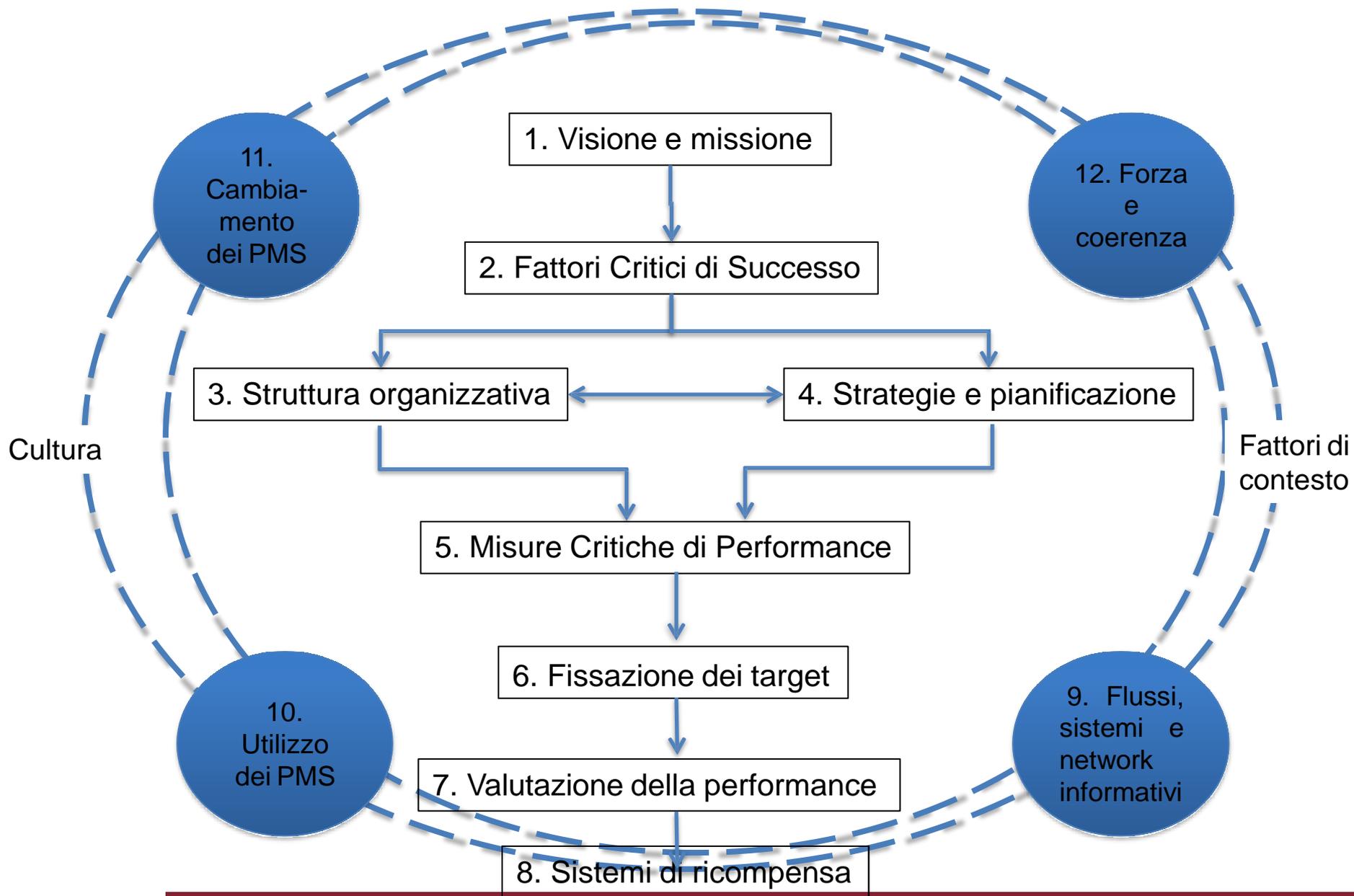
Il budget delle vendite

Un prospetto dettagliato che riporta le vendite previste per i periodi seguenti, espresse in unità e in Euro.

Un accurato budget delle vendite è la chiave di tutto il processo di impostazione del budget.

Tutte le altre parti del master budget dipendono in qualche modo dal budget delle vendite.

In buona sostanza il budget delle vendite genera un reazione a catena che porta allo sviluppo degli altri budget.



Fonte adattata da Ferriera A.e Otley D. " The design and use of Performance management system: An extended framework for analysis" Management Accounting Resarch 2009

Il budget delle vendite: un esempio

L'azienda Gamma è impegnata nella preparazione dei budget per il trimestre che si chiuderà il 30 giugno

Nei prossimi cinque mesi si prevedono vendite, dal Prezzo Unitario uguale a € 10,00, pari a:

Aprile 20.000 unità
Maggio 50.000 unità
Giugno 30.000 unità
Luglio 25.000 unità
Agosto 15.000 unità

	<u>Aprile</u>	<u>Maggio</u>	<u>Giugno</u>	<u>Trimestre</u>
Vendite previste (unità)	20.000	50.000	30.000	100.000
Prezzo di vendita unitario	€ 10,00	€ 10,00	€ 10,00	€ 10,00
Vendite totali	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>

Il budget delle vendite: un esempio

	<u>Aprile</u>	<u>Maggio</u>	<u>Giugno</u>	<u>Trimestre</u>
Vendite previste (unità)	20.000	50.000	30.000	100.000
Prezzo di vendita unitario	10 €	10 €	10 €	10 €
Vendite totali	<u>200.000 €</u>	<u>500.000 €</u>	<u>300.000 €</u>	<u>1.000.000 €</u>

Il budget delle vendite: un esempio

Le vendite sono a credito e:

- Il 70% delle vendite viene incassato nel mese della vendita;
- Il 25% è invece incassato nel mese successivo alla vendita;
 - Il 5% risulta essere, invece, inesigibile.

Il saldo dei crediti, al 31 marzo, è pari a € 30.000 e sarà interamente incassato.

	Aprile	Maggio	Giugno	Trimestre
Crediti - 31/3	30.000 €			30.000 €
Totale entrate di cassa				

Il budget delle vendite: un esempio

	<u>Aprile</u>	<u>Maggio</u>	<u>Giugno</u>	<u>Trimestre</u>
Crediti - 31/3	30.000 €			30.000 €
Vendite di aprile				
70% x 200.000	140.000			140.000
25% x € 200.000		50.000 €		50.000
Totale entrate di cassa	<u>170.000 €</u>	<u>50.000 €</u>		

Dal budget di vendita di aprile.

Il budget delle vendite: un esempio

	<u>Aprile</u>	<u>Maggio</u>	<u>Giugno</u>	<u>Trimestre</u>
Crediti - 31/3	\$30.000			\$30.000
Vendite di aprile				
70% x \$200.000	140.000			140.000
25% x \$200.000		50.000 €		50.000
Vendite di maggio				
70% x \$500.000		350.000		350.000
25% x \$500.000			125.000 €	125.000
Totale entrate di cassa	<u>140.000 €</u>	<u>400.000 €</u>		

Dal budget di vendita di maggio.

Il budget delle vendite: un esempio

	<u>Aprile</u>	<u>Maggio</u>	<u>Giugno</u>	<u>Trimestre</u>
Crediti - 31/3	\$30.000			\$30.000
Vendite di aprile				
70% x \$200.000	140.000			140.000
25% x \$200.000		50.000 €		50.000
Vendite di maggio				
70% x \$500.000		350.000		350.000
25% x \$500.000			125.000 €	125.000
Totale entrate di cassa	<u>140.000 €</u>	<u>400.000 €</u>		

Dal budget di vendita di maggio.

A quanto ammonteranno le entrate di cassa totali per il trimestre?

- a. € 700.000 b. € 210.000 c. € 195.000 d. € 905.000

Il budget delle vendite: un esempio

	<u>Aprile</u>	<u>Maggio</u>	<u>Giugno</u>	<u>Trimestre</u>
Crediti - 31/3	30.000 €			30.000 €
Vendite di aprile				
70% x \$200.000	140.000			140.000
25% x \$200.000		50.000 €		50.000
Vendite di maggio				
70% x \$500.000		350.000		350.000
25% x \$500.000			125.000 €	125.000
Vendite di giugno				
70% x \$300.000			210.000	210.000
Totale entrate di cassa	<u>170.000 €</u>	<u>400.000 €</u>	<u>335.000 €</u>	<u>905.000 €</u>

A quanto ammonteranno le entrate di cassa totali per il trimestre?

- a. € 700.000 b. € 210.000 c. € 195.000 d. € 905.000

Il budget della produzione

Preparare il **budget della produzione** sapendo che il management di AcquaTech vuole che il magazzino di fine periodo sia pari al 20% delle vendite previste per il mese successivo, espresse in unità. Al 31 marzo, erano disponibili 4.000 unità.

	<u>Aprile</u>	<u>Maggio</u>	<u>Giugno</u>	<u>Trimestre</u>
Vendite previste	20.000	50.000	30.000	100.000
Più magazzino di fine periodo obiettivo	10.000			
Totale necessario	30.000			
Meno magazzino di inizio periodo	4.000			
Produzione richiesta	<u>26.000</u>			

Vendite previste 50.000
Percentuale obiettivo 20%
Magazzino obiettivo 10.000

Il budget della produzione

	Aprile	Maggio	Giugno	Trimestre
Vendite previste	20.000	50.000	30.000	100.000
Più magazzino di fine periodo obiettivo	10.000			
Totale necessario	30.000			
Meno magazzino di inizio periodo	4.000			
Produzione richiesta	26.000	?		

Magazzino di fine periodo al 31 marzo

Quale è la produzione necessaria per maggio?

- a. 56.000 unità b. 46.000 unità c. 62.000 unità d. 52.000 unità

Il budget della produzione

	<u>Aprile</u>	<u>Maggio</u>	<u>Giugno</u>	<u>Trimestre</u>
Vendite previste	20.000	50.000	30.000	100.000
Più magazzino di fine periodo obiettivo	10.000	6.000		
Totale necessario	30.000	56.000		
Meno magazzino di inizio periodo	4.000	10.000		
Produzione richiesta	<u>26.000</u>	<u>46.000</u>		

Quale è la produzione necessaria per maggio?

- a. 56.000 unità b. 46.000 unità c. 62.000 unità d. 52.000 unità

Il budget della produzione

	<u>Aprile</u>	<u>Maggio</u>	<u>Giugno</u>	<u>Trimestre</u>
Vendite previste	20.000	50.000	30.000	100.000
Più magazzino di fine periodo obiettivo	10.000	6.000	5.000	5.000
Totale necessario	30.000	56.000	35.000	105.000
Meno magazzino di inizio periodo	4.000	10.000	6.000	4.000
Produzione richiesta	<u>26.000</u>	<u>46.000</u>	<u>29.000</u>	<u>101.000</u>

Magazzino di fine periodo ipotizzato.