

**CORSO DI MANAGEMENT**  
**ANNO ACCADEMICO**  
**2021-2022**  
**STRATEGIA DI PIANIFICAZIONE: IL BUDGET**

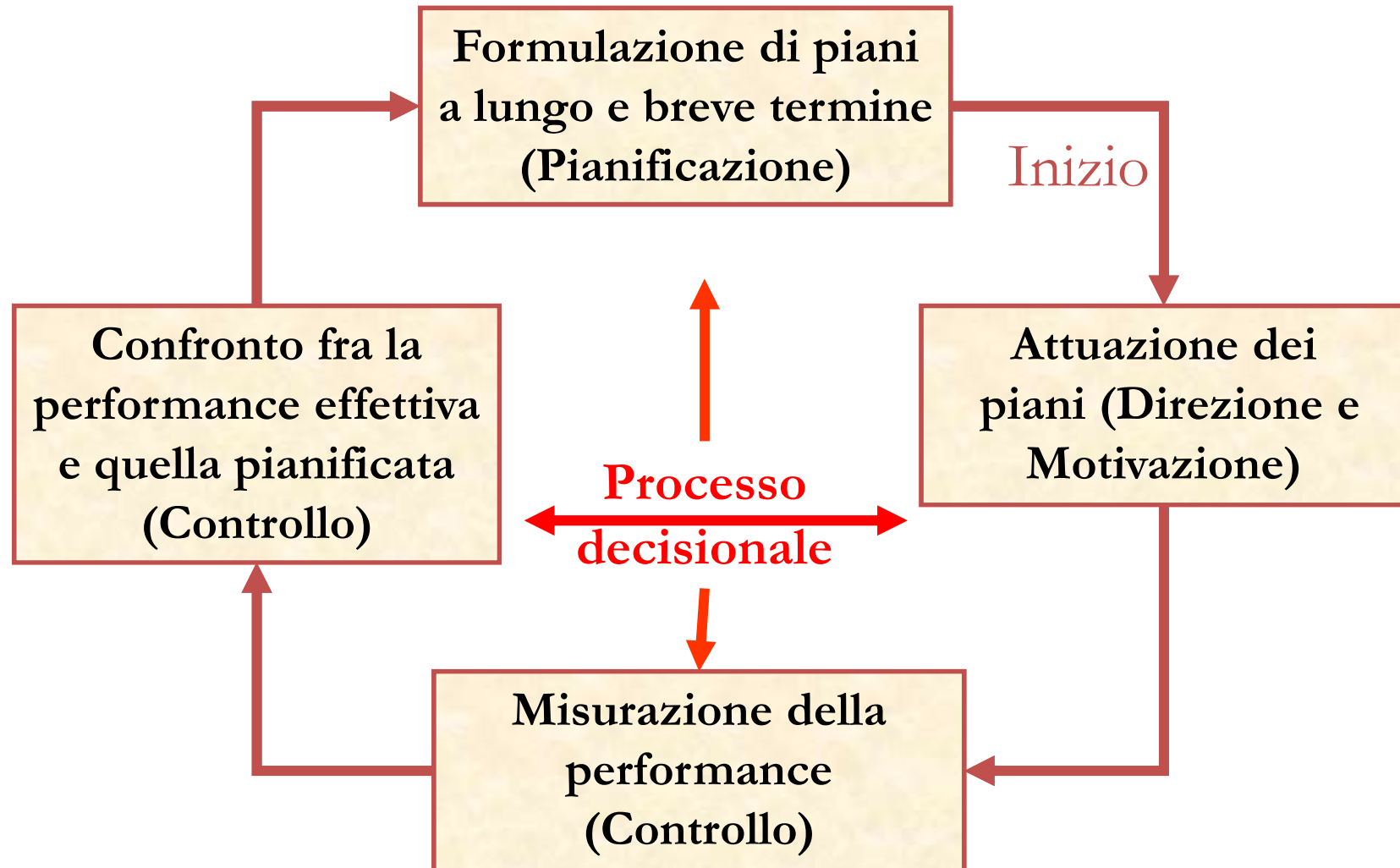


**SAPIENZA**  
UNIVERSITÀ DI ROMA

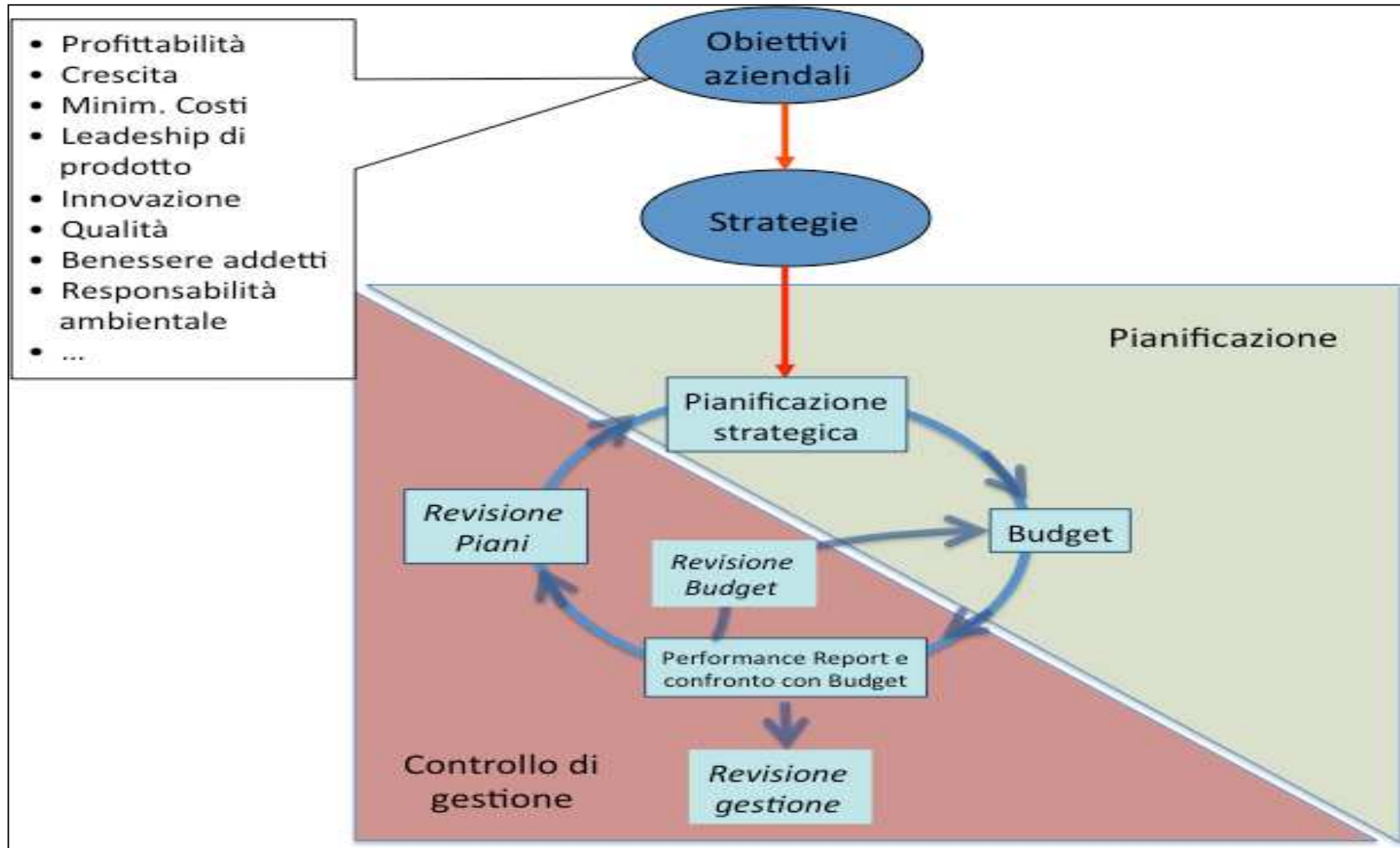
**Prof. Giuseppe Sancetta**

**Materiale a cura del  
Dott. Raffaele D'Amore**

# Ciclo di pianificazione e controllo



# Il budget nella pianificazione e nel controllo



## Programmazione e controllo

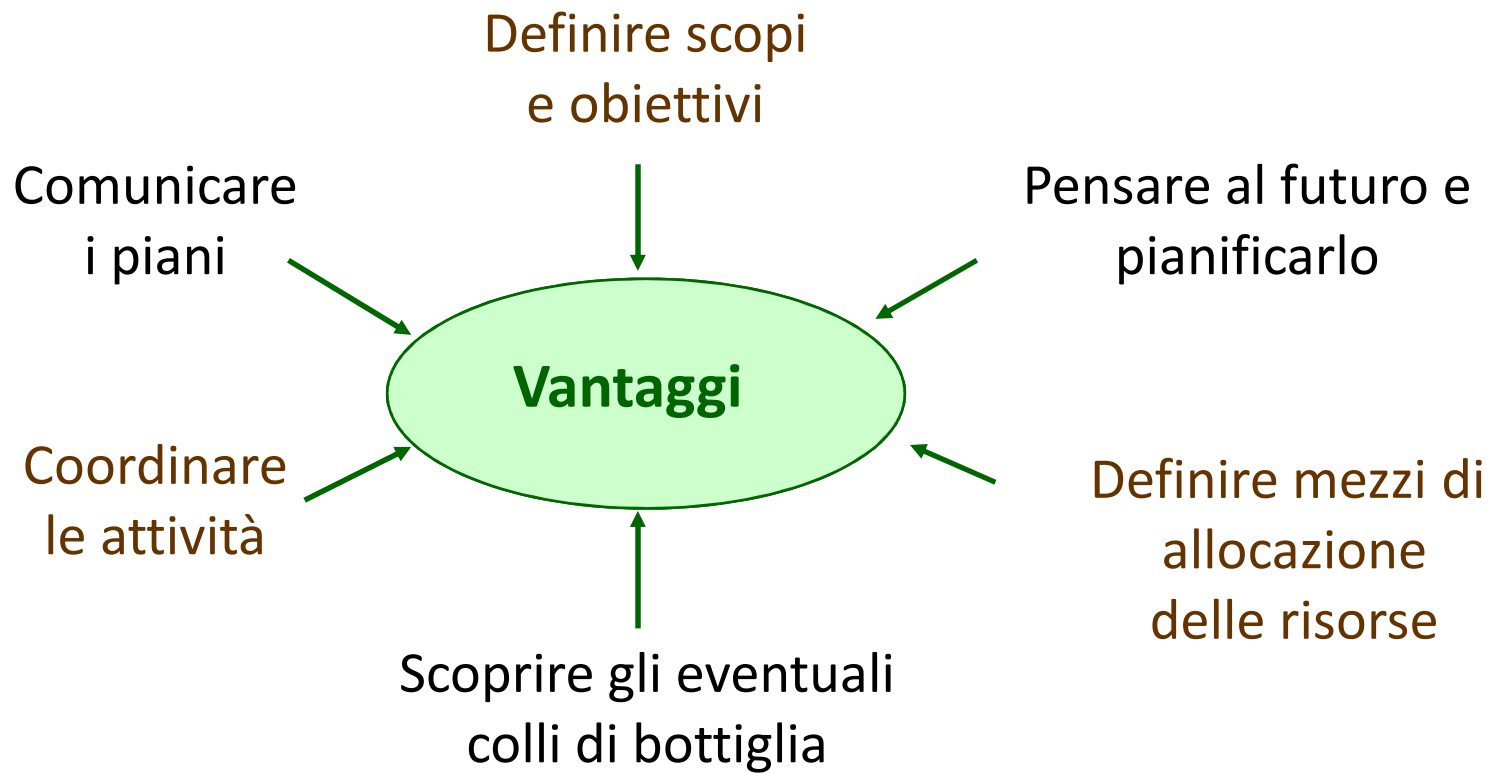
### Programmazione

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.

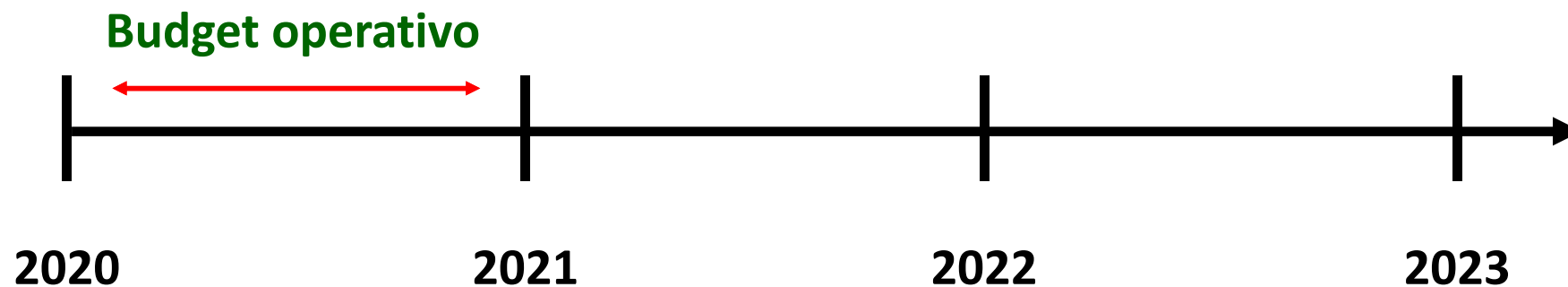
# Vantaggi della preparazione del budget



## 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.

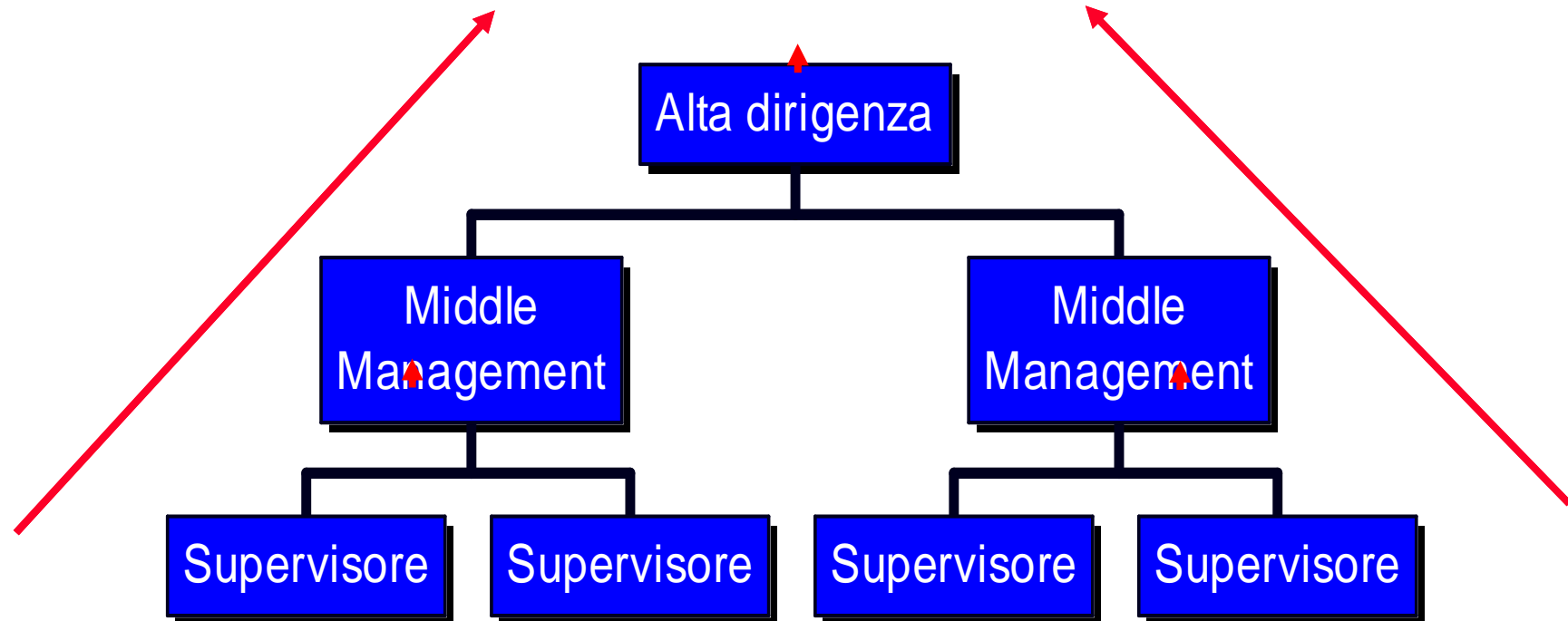
# Scegliere un periodo di budget



Il budget operativo annuale  
può essere suddiviso in budget  
trimestrali o mensili.

# Sistema di budget partecipativo

Chart Title



**Flusso dei dati del budget**



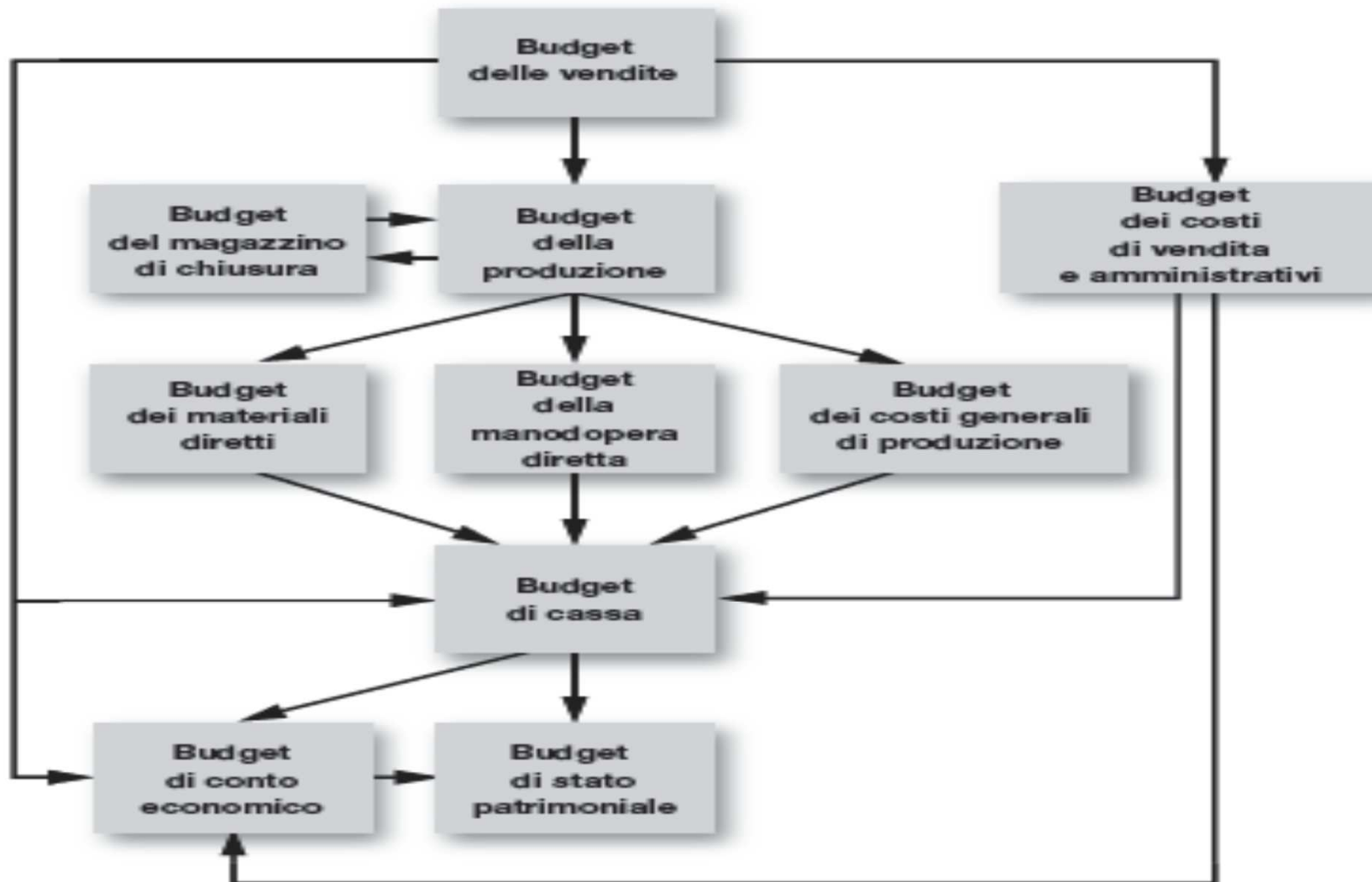
## Importanza dei fattori umani nell'impostazione del budget

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 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.**

## Esempio di preparazione del budget

1. Lazio Cycle sta preparando i budget per il trimestre che si chiuderà il 30 giugno.
2. Le vendite previste per i prossimi cinque mesi sono:
  - Aprile 20.000 unità
  - Maggio 50.000 unità
  - Giugno 30.000 unità
  - Luglio 25.000 unità
  - Agosto 15.000 unità
3. Il prezzo di vendita è di € 10 l'unità.

## Il budget delle vendite

	<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				
Vendite totali				

## Il budget delle vendite

	<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>

## Entrate di cassa previste

Tutte le vendite sono a credito.

Il modello di incasso di Lazio Cycle è:

- 70% incassato nel mese della vendita;
- 25% incassato nel mese successivo alla vendita;
- 5% inesigibile.

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



# Entrate di cassa previste

	<u>Aprile</u>	<u>Maggio</u>	<u>Giugno</u>	<u>Trimestre</u>
Crediti - 31/3	30.000 €			30.000 €
<b>Totale entrate di cassa</b>	<u>                    </u>	<u>                    </u>	<u>                    </u>	<u>                    </u>
	<u>                    </u>	<u>                    </u>	<u>                    </u>	<u>                    </u>

## Entrate di cassa previste

	<u>Aprile</u>	<u>Maggio</u>	<u>Giugno</u>	<u>Trimestre</u>
Crediti - 31/3	30.000 €			30.000 €
Vendite di aprile				
70% x € 700.000	140.000			140.000
25% x € 200.000		50.000 €		50.000
<b>Totale entrate di cassa</b>	<b><u>170.000 €</u></b>	<b><u>50.000 €</u></b>		

Dal budget di vendita di aprile.

## Entrate di cassa previste

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

Dal budget di vendita di maggio.

## Verifica rapida ✓

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

- a. € 700.000
- b. € 220.000
- c. € 190.000
- d. € 905.000

## Verifica rapida ✓

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

a. € 700.000

b. € 220.000

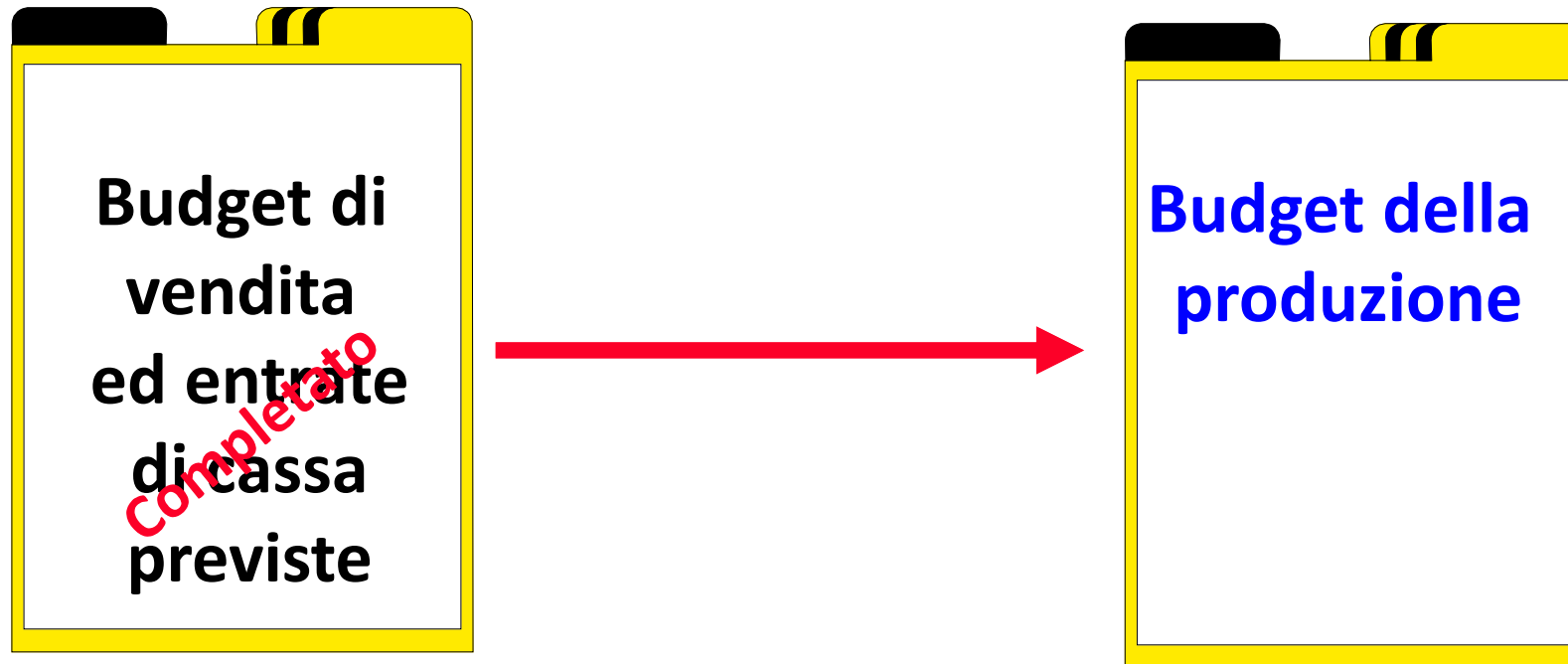
c. € 190.000

d. € 905.000

## Entrate di cassa previste

	<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
<b>Totale entrate di cassa</b>	<u><u>170.000 €</u></u>	<u><u>400.000 €</u></u>	<u><u>335.000 €</u></u>	<u><u>905000 €</u></u>

## Il budget della produzione



La produzione deve essere adeguata per rispettare le vendite previste e fornire un magazzino di fine periodo sufficiente.

## Il budget della produzione

Il management di Lazio Cycle 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.

Prepariamo il budget della produzione.



## 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
<b>Più</b> magazzino di fine periodo obiettivo	10.000			
Totale necessario	30.000			
<b>Meno</b> 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

	<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	26.000	?		

Magazzino di fine  
periodo al 31 marzo

## Verifica rapida ✓

Quale è la produzione necessaria per maggio?

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

## Verifica rapida ✓

Quale è la produzione necessaria per maggio?

a. 56.000 unità

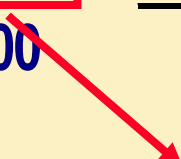
b. 46.000 unità

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>		



## 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.

# Evoluzione dei sistemi di pianificazione e controllo

Le fonti di vantaggio competitivo nell'azienda contemporanea sono state modificate dai seguenti fenomeni:

- diffusione delle tecnologie dell'informazione e le conseguenti profonde trasformazioni nei contenuti e nell'organizzazione del lavoro e nella gestione della produzione;
- globalizzazione dell'economia;
- accelerazione nella diffusione delle conoscenze scientifiche e delle tecnologie.



È, quindi, cresciuta in modo esponenziale la rilevanza di variabili critiche quali:

- ✓ tempi;
- ✓ qualità;
- ✓ varietà;
- ✓ costi;
- ✓ flessibilità;
- ✓ sostenibilità;
- ✓ interazione con clienti e fornitori;
- ✓ livello di servizio.



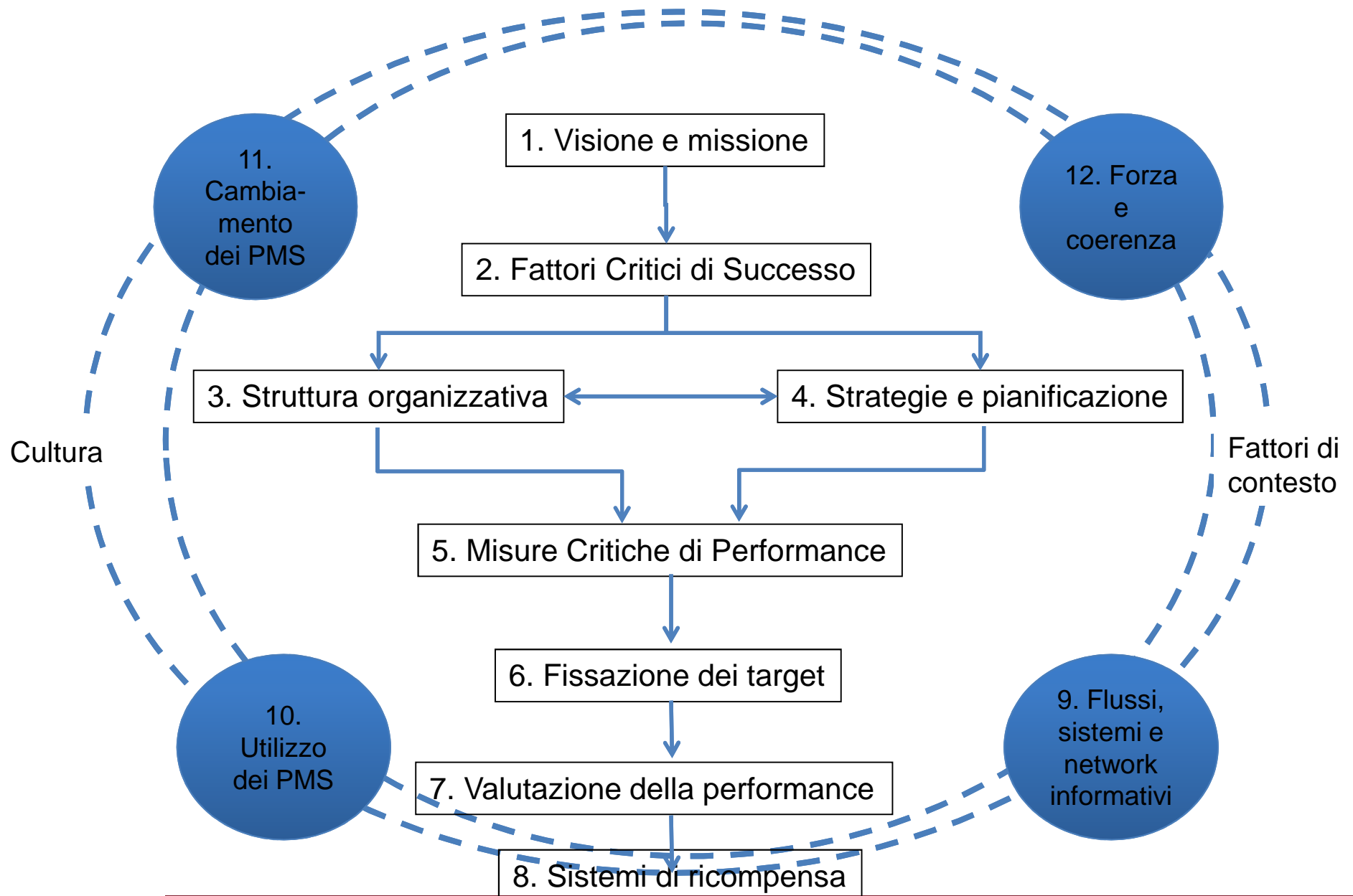
# Evoluzione dei sistemi di pianificazione e controllo

Molte di queste dimensioni non possono essere misurate in termini monetari e richiedono una misurazione in termini fisico-tecnici (es. minuti, volumi di attività, reclami, scarti): è necessaria l'attivazione di flussi informativi non contabili e la loro integrazione con quelli più strettamente finanziari.

**Recentemente, rispetto all'impostazione tradizionale del controllo, è emersa una proposta di sistema di gestione della performance (Performance Management System-PMS) che considera le nuove variabili critiche e cerca di dare risposta più efficace ai problemi di governo delle imprese contemporanee.**







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