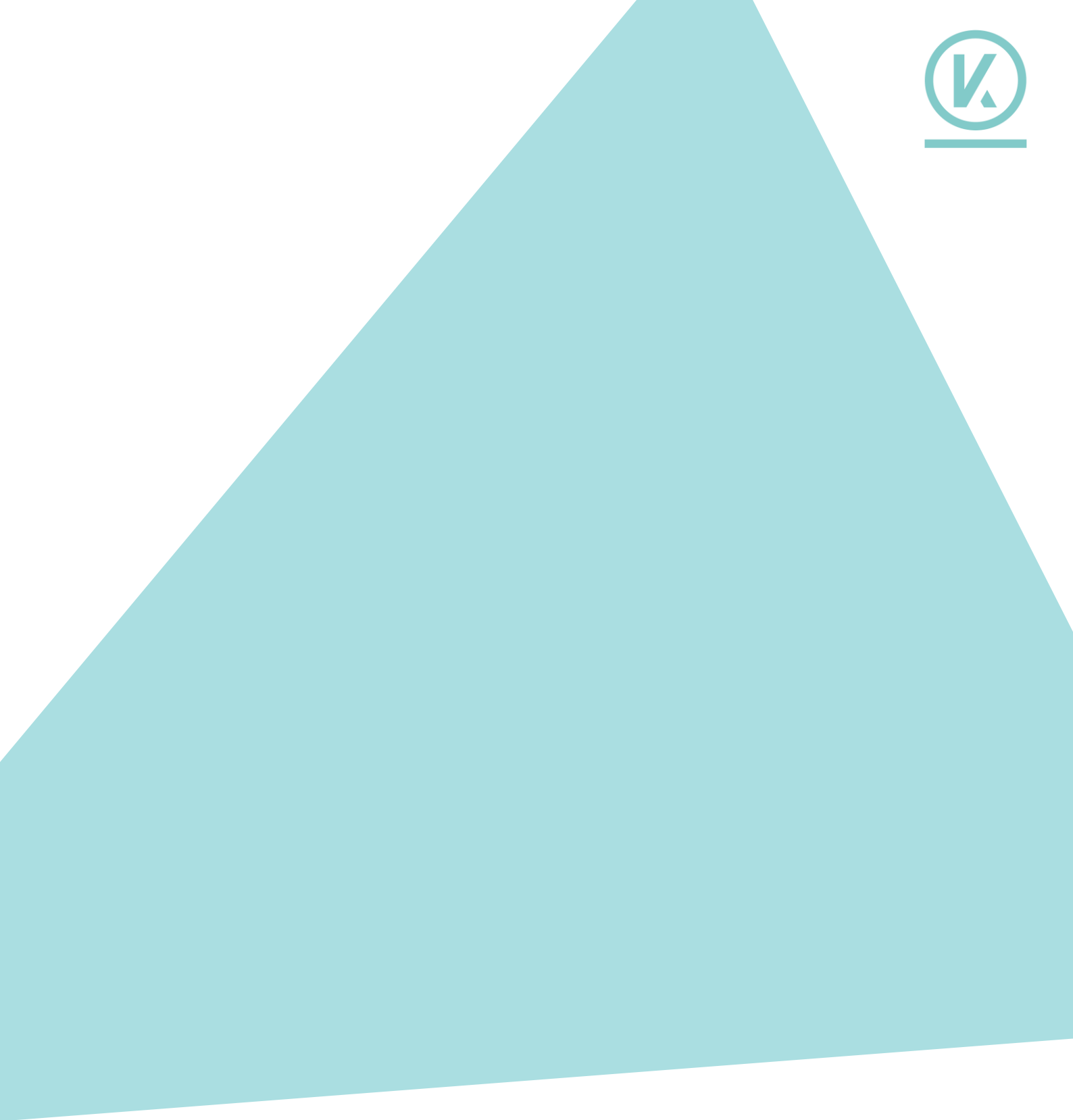


Il Budget Economico (3)

Metodologie per il controllo del Budget.

Guida pratica all'elaborazione del budget economico
con spunti per l'analisi dei dati ed il supporto decisionale



it's easy, if you know how!

Metodologie per il controllo del budget

Una volta costruito il budget occorre verificare la coerenza delle ipotesi stabilite e inserite nel budget siano conformi con le caratteristiche dell'azienda, in particolare occorre stabilire se non sono state inserite ipotesi inverosimili. Le analisi che è possibile fare per poter verificare la bontà dei numeri prodotti possono essere, da un punto di vista complessivo:

- Verifica delle incidenze e dei valori

Con questa metodologia si vanno a confrontare le incidenze percentuali dei costi variabili nel corso degli esercizi e dei mesi antecedenti alla stesura del budget con quelle previste con il budget, in particolare l'aggregato di costi variabili da tenere sotto controllo è il *Consumo* il quale dovrebbe rimanere più o meno costante nel corso del tempo a meno di variazioni previste in uno dei seguenti:

- a. Mix di produzione e vendita
- b. Variazione nelle marginalità
- c. Variazione nelle forniture
- d. Altro

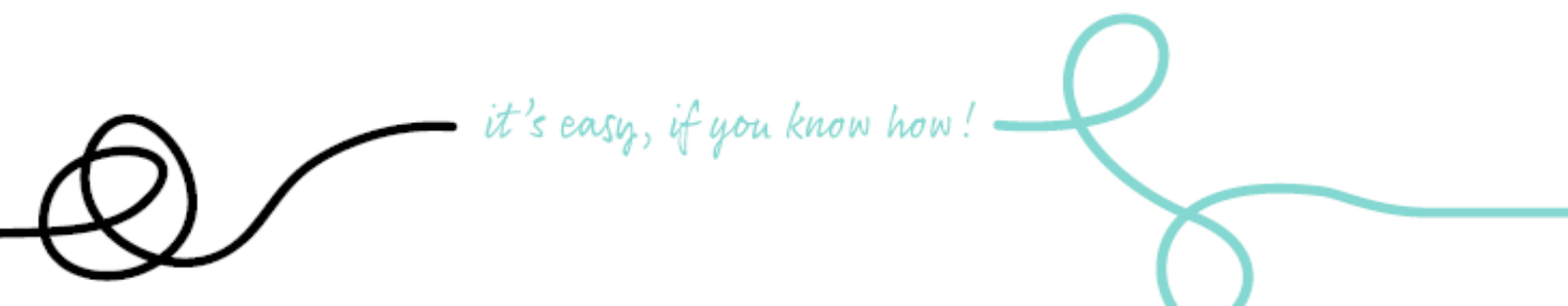
Lo stesso vale per tutti quei costi che hanno una variabilità diretta con il fatturato.

Per quanto riguarda i costi fissi si vanno invece a confrontare i valori registrati a consuntivo, andando a verificare che il valore previsto a previsione sia coerente con i valori registrati negli esercizi precedenti.

- Verifica della redditività aziendale

Con questo metodo si va a calcolare quella che è la redditività delle vendite, RO/TV con questo valore si va a valutare anche parzialmente l'efficienza della gestione.

Andando più nel profondo, in particolare nel caso di realtà più strutturate, occorre verificare se il budget della produzione è coerente con la capacità produttiva dell'azienda. In altre parole le risorse presenti in azienda devono essere sufficienti a produrre le quantità di prodotto/servizio ipotizzate nel budget. Se così non fosse l'azienda dovrà verificare la convenienza nell'acquisire nuovi fattori della produzione.



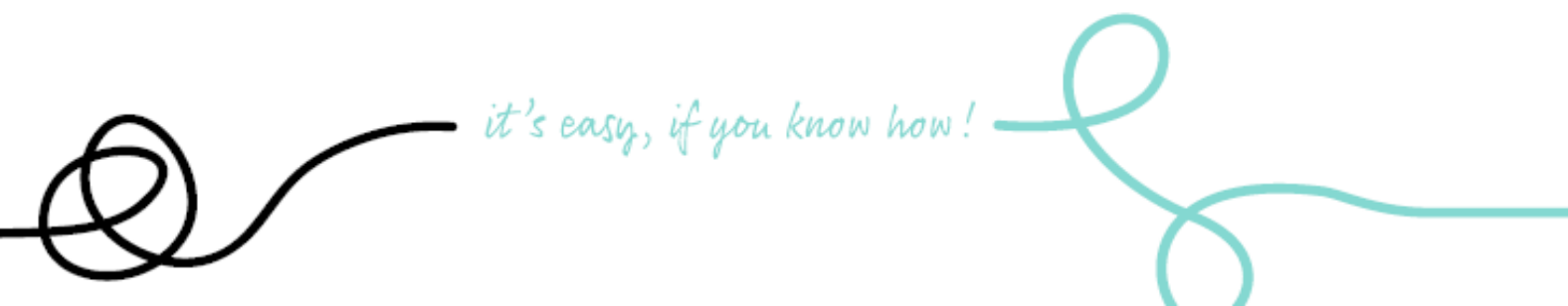
La verifica della capacità produttiva e, quindi, della coerenza delle ipotesi di produzione può essere descritta descrivendo un esempio pratico:

Ipotizzando un'azienda con un macchinario in grado di produrre 2000 unità di prodotto annue, se il budget ipotizzato dal commerciale in termini di fatturato si traduce nella necessità di produrre 2500 unità la copertura delle nuove 500 unità eccedenti la capacità produttiva del macchinario dovrà esser fatta con l'acquisto di un nuovo macchinario da 2000 unità annue. La nuova situazione prevederebbe quindi 2 macchinari con una capacità produttiva complessiva di 4000 unità annue e un utilizzo di 2500 unità. Occorre comprendere la convenienza a produrre le 500 unità aggiuntive in termini di "costi della capacità produttiva inutilizzata", cioè calcolare il costo aggiuntivo in termini di maggiori manutenzioni, ammortamenti e altro dovuti al nuovo macchinario e vedere quanto incide unitariamente sui prodotti venduti. In questo caso noteremo che il nuovo margine complessivo unitario per singola unità è più basso. A questo punto il Top Management Team aziendale dovrà riflettere sull'eventualità di ridurre il prezzo unitario del prodotto in modo da aumentare le vendite e quindi sfruttare di più la capacità produttiva oppure lasciare unità e prezzi come preventivati in quanto il margine unitario è comunque sufficiente oppure rinunciare all'incremento di pezzi venduti.

Altre verifiche da mettere in atto riguardano la sostenibilità finanziaria degli incrementi ipotizzati di costi fissi come sfruttamento maggiore di servizi o materie. Parlando, invece, del consumo di merce la variazione in aumento o in riduzione dello stesso può esser dovuta, a parità di prodotto, a una variazione del prezzo di acquisto oppure a una variazione nelle quantità utilizzata (questo discorso vale per le aziende di produzione) per ottenere una unità di prodotto finito. La convenienza nell'utilizzo di maggiori quantità di materia prima deve esser verificata in termini di margine del singolo prodotto, di riduzione dei costi dovuti all'assistenza, di ritorno in termini di immagine.

Quindi ogni parte, ogni aspetto del budget economico per singolo centro di responsabilità deve essere verificato in base alla sua sostenibilità economica e finanziaria (uscite di risorse) in modo da ottenere un obiettivo di budget per l'esercizio successivo tale da massimizzare i punti di forza aziendali e minimizzare i punti di inefficienza.

L'ultima verifica da svolgere, ma non per importanza, è la verifica e l'analisi del "break even point".



La Break Even Point Analysis permette di individuare il punto di pareggio tra il fatturato e la struttura di costo aziendale. In particolare questo tipo di analisi permette di comprendere, in base alle assumption date in fase di costruzione del budget, quando l'azienda inizierà a formare quello che sarà l'utile di esercizio. Inoltre permette di fare ragionamenti in merito alle assumption di budget con particolare riguardo alle ipotesi fatte in termini prezzo unitario e quantità da produrre.

La BEPA permette quindi di ragionare sul margine di contribuzione unitario aziendale e comprenderne l'adeguatezza dati i costi fissi e la domanda aziendale. Inoltre permette di comprendere il momento in cui l'azienda inizierà a generare utili, permettendo, quindi anche una verifica temporale e di probabilità di riuscita delle ipotesi di budget.

