

Il budget: strumento per la programmazione e per il controllo della gestione

Esercitazione per la classe quinta ITE

di Laura Mottini

Il budget strumento per la programmazione

Esercizio 1 – Sequenza

Indica la sequenza dei budget economici settoriali di un'impresa industriale sotto riportati.

scorte materie – acquisti – manodopera diretta – scorte prodotti finiti – vendite – produzione – consumi

Esercizio 2 – Collocamento

Colloca i seguenti dati nei relativi budget settoriali di destinazione (possono essere più di uno).

Dati	Budget
Vendite programmate	
Unità da produrre	
Esistenze iniziali di prodotti	
Rimanenze finali di materie	
Fabbisogno di materie	
Coefficienti unitari di consumo (standard fisici unitari)	

Esercizio 3 – Completamento

Presenta gli schemi da utilizzare per i diversi budget settoriali; basati sull'esempio.

Budget delle vendite

Aree di vendita	Prodotto			
	Unità	Prezzo	Importo	Totale

Esercizio 4 – Applicazione

L'impresa industriale IndMet S.p.A. ha in assortimento il prodotto XT 104, venduto in Italia.

Il *controller*, dopo aver effettuato le opportune verifiche, redige i budget settoriali per l'esercizio n+1 in base ai dati forniti dai responsabili delle singole unità operative individuate allo scopo.

I *dati standard* di seguito evidenziati tengono conto per l'esercizio n+1 di un incremento della quota di mercato e, grazie a una più efficace organizzazione della logistica, di una diminuzione delle scorte di magazzino.

Dati standard

Vendite: 42.000 unità; prezzo: 18,24 euro

Scorte di prodotti diminuite da 2.600 unità a 2.400

Analogamente per le materie utilizzate, tranne che per la materia C, come evidenziato nella tabella seguente, che riporta anche il loro costo di acquisto:

Materie	Esistenze iniziali	Rimanenze finali	Costo di acquisto €
Materia A	7.000	6.600	10,40
Materia B	4.200	4.000	8,60
Materia C	2.700	2.900	12,50

Gli STD (standard) fisici di consumo unitari risultano i seguenti:

Materia A	m. 1,40
Materia B	m. 1,00
Materia C	m. 0,50
Manodopera diretta	h. 0,90

Il costo orario della MOD (manodopera diretta), che tiene conto degli adeguamenti contrattuali previsti, è pari a 17,50 euro.

I costi indiretti di produzione vengono imputati al prodotto per 14,34 euro.

Presenta i singoli budget settoriali fino al budget del costo industriale (incluso).

Il budget strumento per il controllo della gestione

Esercizio 5

Presenta un prospetto con le indicazioni necessarie per calcolare gli scostamenti elementari dei costi diretti.

Esercizio 6

Basandoti sui budget ottenuti nell'Esercizio 4, determina i dati seguenti; poi elabora un breve commento.

- Scostamento del costo primo
- Scostamenti elementari dei costi diretti, tenendo conto dei seguenti dati effettivi:
 - unità prodotte: 42.100
 - coefficienti fisici di consumo e costi:

Materia A	m. 1,42	10,38 euro
Materia B	m. 0,95	8,70 euro
Materia C	m. 0,50	12,65 euro
Manodopera diretta	h. 0,88	17,80 euro

Soluzioni

Esercizio 1 – Sequenza

vendite – scorte prodotti finiti – produzione – consumi materie – scorte materie – acquisti – manodopera diretta

Esercizio 2 – Collocamento

Dati	Budget
Vendite programmate	vendite, produzione
Unità da produrre	produzione, consumi materie, MOD
Esistenze iniziali di prodotti	scorte prodotti finiti
Rimanenze finali di materie	scorte materie, acquisti
Fabbisogno di materie	consumi materie, acquisti
Coefficienti unitari di consumo (standard fisici unitari)	consumi materie, MOD

Esercizio 3 – Completamento

Budget delle vendite

Aree di vendita	Prodotto			
	Unità	Prezzo	Importo	Totale

Budget delle scorte di prodotti finiti

Prodotti	Esistenze iniziali	Rimanenze finali

Budget della produzione

Vendite programmate	Rimanenze finali	Esistenze iniziali	Unità da produrre

Budget dei consumi di materie

Materie	Unità da produrre	Standard fisico	Fabbisogno

Budget delle scorte di materie

Materie	Esistenze iniziali	Rimanenze finali

Budget degli acquisti

Materie	Fabbisogno	Rimanenze finali	Esistenze iniziali	Unità da acquistare	Prezzo	Costo totale

Budget della MOD

Unità da produrre	Ore (h) standard per prodotto	Costo orario	Costo totale

Esercizio 4 – Applicazione

Budget delle vendite

Aree di vendita	prodotto XT 104		
	Unità	Prezzo	Ricavo
Italia	42.000	76,30	3.204.600

Budget delle scorte di prodotti finiti

Prodotti	Esistenze iniziali	Rimanenze finali
XT 104	2.600	2.400

Budget della produzione

Vendite programmate	Rimanenze finali	Esistenze iniziali	Unità da produrre
42.000	2.400	2.600	41.800

Budget dei consumi di materie

Materie	Unità da produrre	Standard fisico	Fabbisogno
Materia A	41.800	m. 1,40	58.520
Materia B	41.800	m. 1,00	41.800
Materia C	41.800	m. 0,50	20.900

Budget delle scorte di materie

Materie	Esistenze iniziali	Rimanenze finali
Materia A	7.000	6.600
Materia B	4.200	4.000
Materia C	2.700	2.900

Budget degli acquisti

Materie	Fabbisogno	Rimanenze finali	Esistenze iniziali	Unità da acquistare	Costo unitario	Costo totale
Materia A	58.520	6.600	7.000	58.120	10,40 euro	604.448
Materia B	41.800	4.000	4.200	41.600	8,60 euro	357.760
Materia C	20.900	2.900	2.700	21.100	12,50 euro	263.750
Totale						1.225.958

Budget della MOD

Unità da produrre	Ore standard per prodotto	Ore totali	Costo orario	Costo totale
41.800	h. 0,90	h. 37.620	17,50 euro	658.350 euro

Budget del costo industriale

Elementi	Costo unitario (€)	STD fisico	Costo totale
Materia A	10,40	m. 1,40	14,56
Materia B	8,60	m. 1,00	8,60
Materia C	12,50	m. 0,50	<u>6,25</u>
Totale costo materie			29,41
MOD	17,50	h 0,90	<u>15,75</u>
Costo primo			45,16
Costi indiretti di produzione			<u>14,34</u>
Costo industriale unitario			59,50

Esercizio 5

<i>Scostamento di volume</i>	Produzione (STD – effettivo) x consumo STD x costo STD
<i>Scostamento di efficienza (quantità)</i>	Produzione effettiva x consumo (STD – effettivo) x costo STD
<i>Scostamento di costo</i>	Produzione effettiva x consumo effettivo x costo (STD – effettivo)

Esercizio 6

a) Scostamento del costo primo

	Dati standard				Dati effettivi				Scostamenti
	Produzione	Consumo	Prezzo	Importo	Produzione	Consumo	Prezzo	Importo*	
Materia A	41.800	m. 1,40	10,40	608.608	42.100	m. 1,42	10,38	620.537	-11.929
Materia B	41.800	m. 1,00	8,60	359.480	42.100	m. 0,95	8,70	347.957	11.523
Materia C	41.800	m. 0,50	12,50	261.250	42.100	m. 0,52	12,65	276.934	-15.684
MOD	41.800	h. 0,90	17,50	658.350	42.100	h. 0,87	17,72	649.030	9.320
Totale				1.887.688				1.894.458	-6.770

*importi arrotondati all'unità

b) Scostamenti elementari dei costi diretti

Scostamento di volume

Elementi	Calcoli	Scostamenti
Materia A	$(41.800 - 42.100) \times 1,40 \times 10,40$	-4.368
Materia B	$(41.800 - 42.100) \times 1,00 \times 8,60$	-2.580
Materia C	$(41.800 - 42.100) \times 0,50 \times 12,50$	-1.875
MOD	$(41.800 - 42.100) \times 0,90 \times 17,50$	<u>-4.725</u>
Totale		-13.548

Scostamento di efficienza (quantità)

Elementi	Calcoli	Scostamenti
Materia A	$42.100 \times (1,40 - 1,42) \times 10,40$	-8.757,00
Materia B	$42.100 \times (1,00 - 0,95) \times 8,60$	18.103,00
Materia C	$42.100 \times (0,50 - 0,52) \times 12,50$	-10.525,00
MOD	$42.100 \times (0,90 - 0,87) \times 17,50$	<u>22.102,50</u>
Totale		20.923,50

Scostamento di prezzo

Elementi	Calcoli	Scostamenti
Materia A	$42.100 \times 1,42 \times (10,40 - 10,38)$	1.195,64
Materia B	$42.100 \times 0,95 \times (8,60 - 8,70)$	-3.999,50
Materia C	$42.100 \times 0,52 \times (12,50 - 12,65)$	-3.283,80
MOD	$42.100 \times 0,87 \times (17,50 - 17,72)$	<u>-8.057,94</u>
Totale		-14.145,60

Commento finale

Da una prima analisi dei dati si può notare come lo scostamento complessivo di -6.770 euro sia dato da due scostamenti negativi, cioè volume e prezzo, e uno positivo, cioè l'efficienza. Sebbene quest'ultimo sia pari complessivamente a +20.103 euro, scomponendolo nei suoi elementi si evidenziano i risultati negativi delle materie A e C e i risultati positivi per la materia B e la MOD; risultati analoghi si ottengono per lo scostamento di costo.

Spetterà ai responsabili delle unità coinvolte (personale, logistica, acquisti, produzione ecc.), con l'assistenza del *controller*, individuare le cause interne delle inefficienze e intervenire; per le cause non prevedibili, invece, gli interventi riguarderanno la fase della programmazione, con conseguenti variazioni nei dati di budget.