



IL BUDGET COME STRUMENTO DI PREVISIONE E DI GUIDA

MERCOLEDÌ 8 OTTOBRE 2025

EDOARDO FEA – *COMMERCIALISTA IN TORINO*

BUDGET



si tratta di:

- ✓ un **programma** delle **operazioni** di gestione da compiere in un certo periodo (di solito annuale)
- ✓ finalizzato al raggiungimento di certi **obiettivi**
- ✓ con una quantificazione delle **risorse** occorrenti

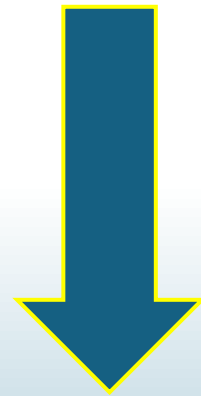
**non è una previsione (“forecast ”), anche
se richiede numerose previsioni**

in quanto tale, si tratta di un programma:

- **globale** (“aziendale”)
- articolato per **centri** di responsabilità
- articolato per **periodi** infrannuali
- tradotto in unità **monetarie**



programma delle operazioni da compiere
nelle varie funzioni (o con riferimento ai
vari prodotti/progetti)



tipi di budget

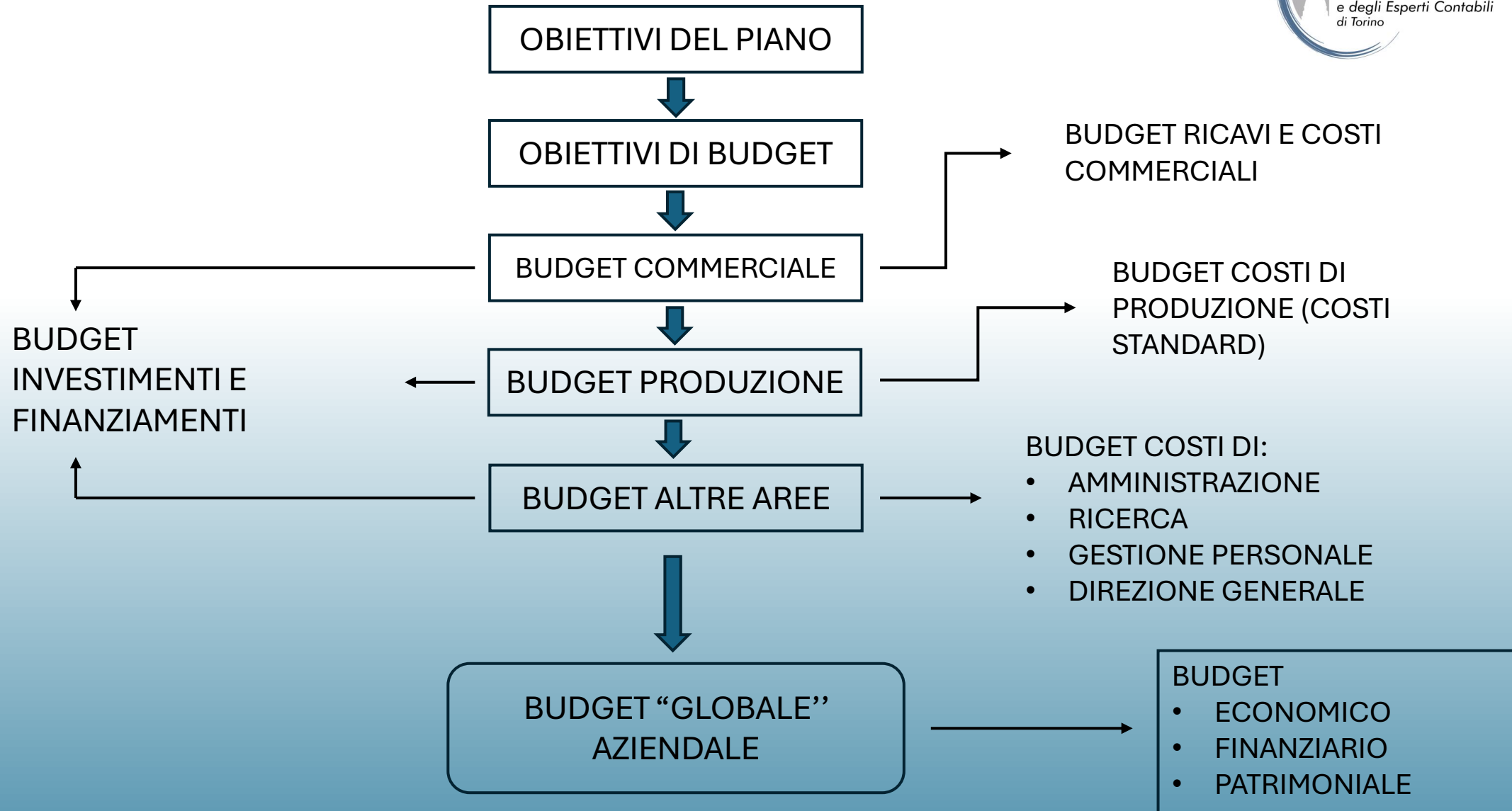
- ✓ economico
- ✓ finanziario
- ✓ patrimoniale

FUNZIONI DEL BUDGET:

- **programmare**
- **supportare le decisioni**
- **responsabilizzare**
- **motivare**
- **formare**



FORMAZIONE BUDGET AZIENDALE



dal punto di vista economico, uno dei piu' rilevanti
problemi di costruzione del budget
consiste nella programmazione dei costi

**a seconda del modo in cui si
programmano, essi si distinguono cosi':**

- ✓ **costi parametrici**
- ✓ **costi discrezionali**
- ✓ **costi vincolati**



COSTI TECNICI O PARAMETRICI

definizione	elementi di costo per i quali si può determinare oggettivamente l'ammontare (cioè è nota a priori la quantità di input per 1 unità di output)
ammontare a budget	dipende dal volume di produzione
analisi degli scostamenti	lo scostamento è un indice di efficienza

COSTI DISCREZIONALI

definizione	elementi di costo il cui ammontare non è vincolato a parametri tecnici, ma agli obiettivi che si vogliono raggiungere, senza un legame quantitativo preciso
ammontare a budget	dipende dalla decisione della direzione
analisi degli scostamenti	lo scostamento indica solo che ho speso $\pm$ di quanto ero autorizzato a fare. non è una misura di efficienza (ne' di efficacia)

COSTI VINCOLATI



definizione	elementi di costi che sono conseguenza di impegni assunti in passato dall'azienda
ammontare a budget	dipende dalle decisioni prese in passato
analisi degli scostamenti	non significativa nel breve termine. variazioni di costo dipendono da variazioni di struttura

BUDGET COMMERCIALE

- ricavi e costi commerciali
- ricavi:
 - qualità, quantità e gamma dei prodotti
 - obiettivi di vendita
 - produzione vendibile
 - prezzo di vendita
- volume { Quantità da vendere =
= ordini da acquisire/ fatturato nelle
produzioni di serie
- prezzo: problema molto complesso perché {
 - pluralità di variabili in gioco (costi, reazione mercato, normative)
 - interdipendenza tra le variabili
 - incertezza loro andamento futuro



SCHEMA TIPO BUDGET COMMERCIALE



Budget Commerciale anno ...	Prodotto A	Prodotto B	Totale
Ricavi			
Provvigioni			
I margine commerciale			
Spese di pubblicità			
Spese per ricerche di mercato			
II margine commerciale			
Spese commerciali indirette			
III margine commerciale			

Esempio Budget Commerciale



	A	B	C
Quantità da produrre / vendere	10.000	20.000	50.000
Prezzo unitario euro	100	60	40
Mat (costo unitario) euro	15	10	8
Mod (costo unitario) euro	30	20	10
Provvigioni (costo unitario) euro	2	2	1
Costi commerciali diretti euro	100.000	200.000	350.000
Costi industriali diretti euro	250.000	400.000	500.000
Costi generali (indiretti) euro	350.000		
Spese di distribuzione euro	100.000	150.000	200.000

Esempio budget commerciale



BUDGET COMMERCIALE /1.000				
	A	B	C	TOTALE
FATTURATO	1.000	1.200	2.000	4.200
<i>COSTI COMM.LI VARIABILI:</i>				
PROVVIGIONI	- 20	- 40	- 50	- 110
I MARGINE COMMERCIALE	980	1.160	1.950	4.090
<i>COSTI COMM.LI FISSI:</i>				
COSTI COMM.LI DIRETTI	- 100	- 200	- 350	- 650
SPESE DI DISTRIBUZIONE	- 100	- 150	- 200	- 450
II MARGINE COMMERCIALE	780	810	1.400	2.990

BUDGET PRODUZIONE

- verifica risorse produttive
- analisi adeguatezza impianti e macchinari
- definizione lunghezza periodo produzione
- determinazione volume produzione
- determinazione livello scorte



SCHEMA TIPO BUDGET PRODUZIONE



$Q.tà \text{ da produrre} = Q.tà \text{ da vendere} + \text{Rim. finali} - \text{Rim. iniziali}$

Budget Produzione anno 2026	Prodotto A	Prodotto B	TOTALE
MATERIE PRIME			
PERSONALE			
MATERIALE CONSUMO			
TOT COSTI VARIABILI DIRETTI			
SPESE MANUTENZIONE IMPIANTI			
AMMORTAMENTO IMPIANTI IND.LI			
TOT. COSTI FISSI DIRETTI IND.LI			
SPESE GEN INDUSTRIALI			
TOT COSTI INDUSTRIALI			

COSTI STANDARD PER PERSONALE/MATERIE PRIME

- ✓ costi predeterminati in base ad analisi tecniche
- ✓ riflettono obiettivi di efficienza
- ✓ presuppongono condizioni operative standard
- ✓ formula:

$$\begin{array}{ccc} \text{STD} & & \text{STD} \\ \text{UNITARIO} & \times & \text{UNITARIO} \\ \text{FISICO} & & \text{MONETARIO} \end{array}$$

- ✓ di solito sono tenuti validi per 1 anno
- ✓ servono per:
 - costruire il budget (e quindi valutare l'efficienza)
 - fare calcoli di convenienza economica



Esempio Budget Produzione



TABELLA 1	Prodotto A	Prodotto B
MAT KG	5	2
MAT Euro/Kg	11,00	13,00
MOD ORE	9	6
MOD Euro/ORA	18,00	21,00
Materiali di consumo (euro/unità)	5,00	6,00
Prezzo di vendita	250,00	270,00
Quantità di vendita	58.000	70.000
Rimanenze finali di Prodotti Finiti	800	900
Rimanenze iniziali di Prodotti Finiti	1.000	1.900
Spese manutenzione impianti	300.000,00	410.000,00
Ammortamento impianti industriali	500.000,00	420.000,00

Esempio budget produzione

1. Determinazione del programma di produzione

	A	B	TOT.
QUANTITÀ VENDITA	58.000	70.000	128.000
RIMANENZE FINALI P.F.	800	900	1.700
RIMANENZE FINALI P.F.	-1.000	-1.900	2.900
QUANTITÀ PRODUZIONE	57.800	69.000	126.000

2. Determinazione del budget dei costi di produzione

	A	B	TOT.
MATERIE PRIME	3.179.000,00	1.794.000,00	4.973.000,00
MANODOPERA DIRETTA	9.363.600,00	8.694.000,00	18.057.600,00
MATERIALE CONSUMO	289.000,00	414.000,00	703.000,00
COSTI VARIABILI INDUSTRIALI	12.831.600,00	10.902.000,00	23.733.600,00
SPESE MANUTENZIONE IMPIANTI	300.000,00	410.000,00	710.000,00
AMMORTAMENTO IMPIANTI IND.LI	500.000,00	420.000,00	920.000,00
TOTALE COSTI FISSI INDUSTRIALI	800.000,00	830.000,00	1.630.000,00
SPESE GEN INDUSTRIALI			400.000,00
TOTALE COSTI INDUSTRIALI			25.763.600,00



BUDGET AREE DI SERVIZIO O DI STAFF

- amministrazione, gestione del personale, direzione generale, ecc.
- larga prevalenza costi discrezionali e vincolati
- prassi aziendale fondata su “approccio incrementale”, spesso non giustificato
- tecniche per rendere più corretta la programmazione (es. budget a base zero o zero based budget)

BUDGET DI ESERCIZIO

(sintesi di budget delle vendite, degli acquisti di materie prime, di manodopera e dei costi generali)

+ ricavi

- costi variabili diretti

= **margin di contribuzione lordo**

- costi gestione caratteristica

= **reddito operativo**

- costi gestione straordinaria

- costi gestione finanziaria

= **reddito prima delle imposte**

BUDGET DEGLI INVESTIMENTI

- periodo di recupero (payback period)
- tasso di rendimento interno (TIR)
- valore attuale netto

Elemento fondamentale è il raccordo tra investimenti e fonti di finanziamento

BUDGET FINANZIARIO PER FONTI ED IMPIEGHI

BUDGET DELLE FONTI E DEGLI IMPIEGHI	
IMPIEGHI	FONTI
Investimenti in capitale fisso	Autofinanziamento
Investimenti in capitale circolante	Finanziamento con capitale proprio
Rimborsi di debiti	Finanziamento con capitale di terzi
Rimborsi di capitale proprio	Disinvestimenti
TOTALE	TOTALE

FONTE GENERATA DALLA GESTIONE REDDITUALE = AUTOFINANZIAMENTO



Esso può essere presentato, alternativamente, secondo il metodo:

- a) diretto (o analitico): indicando tutte le principali categorie di incassi e di pagamenti
- b) indiretto (o sintetico): mediante la rettifica dell'utile o della perdita d'esercizio

Nel CONTO ECONOMICO ci sono due tipologie di ricavi/costi:

- Ricavi/Costi monetari → essi derivano da operazioni che comportano movimentazione di denaro

- ✓ Ricavi dalla vendita di bene e prestazione di servizi
- ✓ Costi per l'acquisizione di materie prime, di merci e di servizi
- ✓ Costi per il personale
- ✓ Costi per le imposte sul reddito

- Ricavi/Costi non monetari → essi derivano da operazioni che non comportano movimentazione di denaro

- ✓ Svalutazione/Ammortamento di immobilizzazioni materiali, immateriali e finanziarie
- ✓ Rivalutazioni delle immobilizzazioni immateriali, materiali e finanziarie conseguenti a ripristini di valore
- ✓ Svalutazione dei crediti
- ✓ Svalutazione del magazzino e delle attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni

ESEMPIO

Conto Economico per l'Anno 1

Vendite	1.000	RICAVI E COSTI MONETARI
Acquisti di beni e servizi	(250)	RICAVI E COSTI MONETARI
Costi per il personale	(100)	RICAVI E COSTI MONETARI
Ammortamenti e svalutazioni	(300)	RICAVI E COSTI NON MONETARI
Oneri finanziari	(50)	RICAVI E COSTI MONETARI
Imposte sul reddito	(150)	RICAVI E COSTI MONETARI
UTILE D'ESERCIZIO	150	

ESEMPIO



È possibile determinare l'autofinanziamento

1. Comparando i ricavi e i costi monetari (Metodo diretto)

oppure

2. Partendo dal reddito netto e rettificandolo per tener conto dell'effetto dei ricavi e dei costi non monetari (Metodo indiretto)

ESEMPIO

METODO DIRETTO

Vendite	1.000
Acquisti di beni e servizi	(250)
Costi per il personale	(100)
Oneri finanziari	(50)
Imposte sul reddito	(150)
Differenza fra ricavi e costi monetari (≈Flusso di liquidità)	450

METODO INDIRETTO

REDDITO NETTO	150
+ Ammortamenti e svalutazioni	300
Differenza fra ricavi e costi Monetari (≈Flusso di liquidità)	450

BUDGET FINANZIARIO DI CASSA O DI TESORERIA



BUDGET DI CASSA	G	F	M	A	...	TOT
Saldo iniziale						
<u>Entrate</u>						
-vendite						
-affitti attivi						
-interessi attivi						
-dividendi						
-disinvestimenti						
-...						
<u>Uscite</u>						
-acquisti						
-materie prime						
-stipendi						
-imposte						
-interessi passivi						
Saldo mensile						
Saldo progressivo						

BUDGET PATRIMONIALE



BUDGET PATRIMONIALE	
ATTIVO	PASSIVO
<u>Capitale immobilizzato</u>	Capitale proprio
.immob. tecniche	.capitale sociale
.immob. immateriali	.riserve
.immob. finanziarie	.utile netto
-fondi rettificati	<u>Passività consolidale</u>
<u>Capitale circolante</u>	.mutui
.magazzino	.obbligazioni
.liquidità differite	.TFR
.liquidità immediate	<u>Passività correnti</u>
	.banche c/c passivo
	.fornitori
Capitale investito	Capitale acquisito



www.odcec.torino.it

www.linkedin.com/company/odcec-torino/

www.youtube.com/channel/UCBUHnLEOEHA6YY-MLr8vG8A/videos