



Scuola Formazione  
Tirocinanti Dottori Commercialisti  
PERUGIA, APRILE 2015

## Il budget generale d'impresa

**FABIO SANTINI**  
Dipartimento di Discipline Giuridiche ed Aziendali  
Università degli Studi di Perugia



### Il budget

Il **budget** è un programma di gestione riferito ad un periodo annuale esplicitato in termini quantitativi attraverso la formulazione di un bilancio preventivo.

Il **processo di budgeting** inizia con la determinazione degli obiettivi di gestione che il management intende raggiungere in un arco temporale di breve periodo e giunge fino al confronto tra tali obiettivi ed i risultati effettivamente conseguiti.



## Il budget

1. è di diretta derivazione dal piano strategico aziendale (programma relativo al primo anno);
2. riguarda l'azienda nel suo complesso;
3. può essere articolato per centri di responsabilità;
4. può venire riferito ad intervalli di tempo infrannuali;
5. Esprime in termini economico-finanziari gli obiettivi che l'azienda intende raggiungere.

Fabio Santini, Università di Perugia



## Le funzioni del budget

1. guidare ed orientare i manager (specificazione di obiettivi operativi a cascata);
2. valutare la sostenibilità dei piani strategici (analisi di sensitività – what if);
3. coordinare risorse, aree e funzioni aziendali per il perseguimento degli obiettivi aziendali;
4. Assegnare risorse alle diverse aree aziendali;
5. individuare fattori ed aree di criticità che hanno ostacolato il raggiungimento degli obiettivi attraverso analisi a consuntivo (analisi di scostamento);
6. motivare i responsabili di area ed i dipendenti;
7. migliorare il grado di conoscenza della realtà e aziendale;
8. Valutare la performance facilitando il processo di apprendimento.

Fabio Santini, Università di Perugia



## I "mattoni" del processo di budgeting

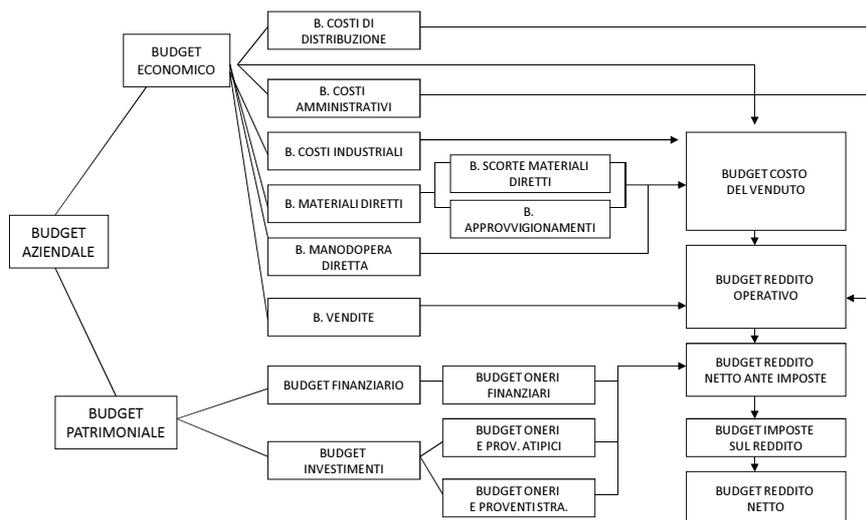
Nella costruzione del budget è importante distinguere gli ambiti di responsabilità:

1. Centri di costo;
2. Centri di ricavo;
3. Centri di profitto;
4. Centri di investimento;

Fabio Santini, Università di Perugia



## La struttura del budget (impresa industriale)



Fabio Santini, Università di Perugia



### I tempi di elaborazione (da non intendersi come rigidi)

| Periodo   | Operazioni  |
|-----------|---|
| settembre | Inizio della redazione del budget sulla base degli obiettivi generali fissati dal piano strategico                |
| ottobre   | Verifica di fattibilità, sia finanziario che commerciale e tecnico-economica                                      |
| novembre  | Revisioni (se necessarie dalla fase precedente), verifica definitiva, discussione, ultime modifiche, approvazione |
| dicembre  | Redazione definitiva del budget, approvazione finale e comunicazione agli interessati                             |

Fabio Santini, Università di Perugia



### Tipologie di budget

1. A base zero (ZBB)/ incrementale;
2. Flessibile/rigido;
3. Continuo (rolling)/ciclico;
4. Fondato sulle attività (ABB)/tradizionale;
5. Top-down/bottom-up.

Fabio Santini, Università di Perugia



## Alcune note in merito al budget degli investimenti

Fabio Santini, Università di Perugia



## Il budget degli investimenti

La pianificazione degli investimenti si sviluppa in cinque fasi:

- 1) Identificazione dei potenziali investimenti (per tipologie);
- 2) Raccolta informazioni (fornitori, tempi, costi);
- 3) Formulazione di previsioni (flussi di cassa)
- 4) Selezione di quelli migliori in base a logiche di convenienza economica;
- 5) Decisione, valutazione della performance ed apprendimento.

Il budget che ne deriva consente di:

- 1) quantificare l'impegno finanziario necessario ad adeguare la struttura aziendale ai piani e programmi formulati;
- 2) quantificare l'effetto che è lecito attendersi dall'impiego dei nuovi investimenti sulla situazione patrimoniale finanziaria ed economica degli esercizi futuri.

Fabio Santini, Università di Perugia



## Il budget degli investimenti

Esistono molteplici metodi per la valutazione economico-finanziaria dei progetti di investimento. Tra i più diffusi si ricordano i seguenti:

- a) Metodo del rendimento annuo medio contabile;
- b) Metodo del periodo di recupero (Payback period)
- c) Metodo del valore attuale netto (VAN);
- d) Metodo del tasso interno di rendimento (TIR).

Fabio Santini, Università di Perugia



## Il budget degli investimenti

### Esempio

|                       | Progetto A       | Progetto B       | Progetto C       |
|-----------------------|------------------|------------------|------------------|
| Esborsi iniziali 20X0 | 10.000,00        | 10.000,00        | 10.000,00        |
| Incasso 20X1          | 7.000,00         | 7.000,00         | 5.000,00         |
| Incasso 20X2          | 3.000,00         | 3.000,00         | 3.000,00         |
| Incasso 20X3          | -                | 3.000,00         | 2.000,00         |
| Incasso 20X4          | -                | 3.000,00         | 4.000,00         |
| <b>Totale incassi</b> | <b>10.000,00</b> | <b>16.000,00</b> | <b>14.000,00</b> |

Fabio Santini, Università di Perugia



## Il budget degli investimenti

### a) Metodo del rendimento annuo medio contabile

Tale metodo appartiene ai procedimenti che **non tengono conto del "fattore tempo"** nella determinazione del valore degli esborsi e degli incassi di denaro.

Nella sua semplicità, il metodo **permette di confrontare la "redditività" di più progetti** tra di loro, come rapporto tra gli incassi medi di periodo (al netto delle quote di ammortamento) e gli esborsi medi iniziali.

(Tale metodo consente di attribuire una preferenza ai progetti di investimento anche in presenza di identici periodi di recupero)

Fabio Santini, Università di Perugia



## Il budget degli investimenti

### a) Metodo del rendimento annuo medio contabile

|                               | Progetto A | Progetto B  | Progetto C  |
|-------------------------------|------------|-------------|-------------|
| Esborsi iniziali 20X0         | 10.000,00  | 10.000,00   | 10.000,00   |
| Incasso 20X1                  | 7.000,00   | 7.000,00    | 5.000,00    |
| Incasso 20X2                  | 3.000,00   | 3.000,00    | 3.000,00    |
| Incasso 20X3                  | -          | 3.000,00    | 2.000,00    |
| Incasso 20X4                  | -          | 3.000,00    | 4.000,00    |
| Totale incassi                | 10.000,00  | 16.000,00   | 14.000,00   |
| Durata del progetto           | 2,00       | 4,00        | 4,00        |
| Quote di ammortamento         | 5.000,00   | 2.500,00    | 2.500,00    |
| Esborsi medi                  | 5.000,00   | 2.500,00    | 2.500,00    |
| Incassi medi                  | 5.000,00   | 4.000,00    | 3.500,00    |
| Incassi medi - ammortamento   | -          | 1.500,00    | 1.000,00    |
| <b>Rendimento annuo medio</b> | -          | <b>0,60</b> | <b>0,40</b> |

NB: occorrerebbe tener conto anche della fiscalità

Fabio Santini, Università di Perugia



## Il budget degli investimenti

### **b) Metodo del periodo di recupero**

Il metodo del periodo di recupero (pay back o pay out) è, pur con molti limiti, una delle tecniche più usate nella valutazione degli investimenti a più alto grado di rischio.

Con esso si tende a determinare dopo **quanto tempo è possibile recuperare l'esborso iniziale impiegato nel progetto attraverso i flussi netti di cassa generati.**

Fabio Santini, Università di Perugia



## Il budget degli investimenti

### **b) Metodo del periodo di recupero**

Non permette giudizi sulla validità o meno dell'investimento ma determina soltanto i tempi entro i quali il denaro verrà recuperato, non tenendo in alcun conto la distribuzione temporale dei flussi di cassa una volta raggiunto il recupero dell'investimento iniziale.

Consente una valutazione di larga approssimazione e non è utilizzabile per la selezione di progetti alternativi né nel caso in cui abbiano una vita stimata molto diversa, né qualora si abbiano durate simili ma flussi di cassa per uno crescenti e per l'altro decrescenti.

Fabio Santini, Università di Perugia



## Il budget degli investimenti

### b) Metodo del periodo di recupero

|                            | Progetto A  | Progetto B  | Progetto C  |
|----------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Esborsi iniziali 20X0      | 10.000,00   | 10.000,00   | 10.000,00   |
| Incasso 20X1               | 7.000,00    | 7.000,00    | 5.000,00    |
| Incasso 20X2               | 3.000,00    | 3.000,00    | 3.000,00    |
| Incasso 20X3               | -           | 3.000,00    | 2.000,00    |
| Incasso 20X4               | -           | 3.000,00    | 4.000,00    |
| Totale incassi             | 10.000,00   | 16.000,00   | 14.000,00   |
| Durata del progetto        | 2,00        | 4,00        | 4,00        |
| <b>Periodo di recupero</b> | <b>2,00</b> | <b>2,00</b> | <b>3,00</b> |

Fabio Santini, Università di Perugia



## Il budget degli investimenti

### c) Metodo del valore attuale netto (VAN)

Il valore attuale netto è il valore ad oggi di un flusso di liquidità futura calcolato utilizzando un **tasso minimo di rendimento** (required rate of return: RRR) ritenuto accettabile per intraprendere l'investimento.

L'RRR è il rendimento che un'azienda si aspetta di ricevere da un qualsiasi investimento a parità di rischio. Questo tasso è anche chiamato tasso di sconto o costo opportunità del capitale.

Per tale ragione, tutti i progetti con un VAN positivo sono da valutare positivamente.

Fabio Santini, Università di Perugia



## Il budget degli investimenti

### c) Metodo del valore attuale netto (VAN)

Tasso atteso 0,10

|                                   | Progetto A                 | Progetto B                 | Progetto C                 |
|-----------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Esborsi iniziali 20X0             | 10.000,00                  | 10.000,00                  | 10.000,00                  |
| Incasso 20X1                      | 7.000,00                   | 7.000,00                   | 5.000,00                   |
| Incasso 20X2                      | 3.000,00                   | 3.000,00                   | 3.000,00                   |
| Incasso 20X3                      | -                          | 3.000,00                   | 2.000,00                   |
| Incasso 20X4                      | -                          | 3.000,00                   | 4.000,00                   |
| <b>Fattori di attualizzazione</b> | <b>Valori scontati (A)</b> | <b>Valori scontati (B)</b> | <b>Valori scontati (C)</b> |
| 0,90909                           | 6.363,64                   | 6.363,64                   | 4.545,45                   |
| 0,82645                           | 2.479,34                   | 2.479,34                   | 2.479,34                   |
| 0,75131                           | -                          | 2.253,94                   | 1.502,63                   |
| 0,68301                           | -                          | 2.049,04                   | 2.732,05                   |
| Totale                            | 8.842,98                   | 13.145,96                  | 11.259,48                  |
| <b>VAN</b>                        | - <b>1.157,02</b>          | <b>3.145,96</b>            | <b>1.259,48</b>            |

Fabio Santini, Università di Perugia



## Il budget degli investimenti

### d) Metodo del tasso interno di rendimento

è quel tasso che consente di eguagliare il valore attuale dei flussi di cassa positivi attesi ed il valore attuale dei flussi di cassa negativi derivanti da un progetto.

Sostanzialmente è quel tasso di sconto che genera un valore attuale netto dell'investimento (VAN) = 0.

Nell'esempio presentato, i tre progetti presentano un Tir pari rispettivamente a 0; 26,91%; 16,15%.

Fabio Santini, Università di Perugia



## Il budget degli investimenti

### Esempio di struttura

|            |            | Costo storico    | IVA 21%        | TOT              | Vita utile | Realizzo fin. | Amm.to         | M             | Uscita monetaria |
|------------|------------|------------------|----------------|------------------|------------|---------------|----------------|---------------|------------------|
| GENNAIO    | Fabbricati | 1.200.000        | 252.000        | 1.452.000        | 25         | 240.000       | 38.400         | 3.200         | 0                |
| FEBBRAIO   | Impianti   | 180.000          | 37.800         | 217.800          | 8          | 0             | 22.500         | 1.875         | 1.452.000        |
|            | Macchinari | 476.000          | 99.960         | 575.960          | 4          | 71.200        | 101.200        | 8.433         | 0                |
| MARZO      | Automezzi  | 318.000          | 66.780         | 384.780          | 3          | 93.000        | 75.000         | 6.250         | 793.760          |
| APRILE     |            | 0                | 0              | 0                | 0          | 0             | 0              | 0             | 384.780          |
| <b>tot</b> |            | <b>2.174.000</b> | <b>456.540</b> | <b>2.630.540</b> |            |               | <b>237.100</b> | <b>19.758</b> | <b>2.630.540</b> |

Fabio Santini, Università di Perugia



Alcune note in merito ai più significativi  
sub-sistemi che compongono il  
budget economico

Fabio Santini, Università di Perugia



## Il budget delle vendite

Tra i fattori considerati nelle previsioni di vendita possono annoverarsi:

- 1) l'esperienza passata combinata con dati dettagliati sulle vendite passate per linea di prodotti, area geografica e tipo di cliente;
- 2) stime effettuate dalla forza vendita;
- 3) condizioni economiche generali;
- 4) azioni della concorrenza;
- 5) cambiamenti dei prezzi dei prodotti da parte dell'azienda;
- 6) cambiamenti nel mix dei prodotti;
- 7) ricerche di mercato;
- 8) piani pubblicitari e promozionali.

Fabio Santini, Università di Perugia



## Il budget delle vendite

### Esempio di struttura

|                     | VENDITE (Q)   | P  | RICAVI           | IVA 21%        | TOT.             | INCASSI          |
|---------------------|---------------|----|------------------|----------------|------------------|------------------|
| GENNAIO             | 12.000        | 23 | 276.000          | 57.960         | 331.200          |                  |
| FEBBRAIO            | 14.500        | 23 | 333.500          | 70.035         | 400.200          | 331.200          |
| MARZO               | 16.000        | 23 | 368.000          | 77.280         | 441.600          | 400.200          |
| APRILE              | 18.600        | 23 | 427.800          | 89.838         | 513.360          | 441.600          |
| MAGGIO              | 12.400        | 23 | 285.200          | 59.892         | 342.240          | 513.360          |
| GIUGNO              | 11.500        | 23 | 264.500          | 55.545         | 317.400          | 342.240          |
| <b>tot semestre</b> | <b>85.000</b> |    | <b>1.955.000</b> | <b>410.550</b> | <b>2.346.000</b> | <b>2.028.600</b> |

crediti 317.400

Fabio Santini, Università di Perugia



## Il budget della produzione

La programmazione della produzione trova fondamento nel budget delle vendite ma incorpora anche le scelte di gestione delle scorte. Infatti, per ciascun periodo considerato:

$$\begin{aligned} \text{Quantità da produrre} = & \text{Quantità di prodotti da vendere} \\ & + \text{rimanenze finali} \\ & - \text{rimanenze iniziali} \end{aligned}$$

Fabio Santini, Università di Perugia



## Il budget della produzione

La politica delle scorte assunta dall'azienda è influenzata da molteplici fattori. Tra i più importanti si annoverano i seguenti:

- a) Deperibilità dei materiali;
- b) Modalità e mezzi di stoccaggio;
- c) Capacità recettiva dei magazzini;
- d) Lunghezza dei cicli di produzione;
- e) Costi finanziari connessi all'immobilizzo delle scorte;
- f) Limitata reperibilità delle materie prime;
- g) Rischi di obsolescenza;
- h) Esigenze della clientela;
- i) Oscillazioni della domanda di mercato.

Fabio Santini, Università di Perugia



## Il budget della produzione

### Schema esemplificativo

|                     | RIM. IN. | VENDITE       | RIM. FIN. | PRODUZIONE    |
|---------------------|----------|---------------|-----------|---------------|
| GENNAIO             | 0        | 12.000        | 1.200     | 13.200        |
| FEBBRAIO            | 1.200    | 14.500        | 1.450     | 14.750        |
| MARZO               | 1.450    | 16.000        | 1.600     | 16.150        |
| APRILE              | 1.600    | 18.600        | 1.860     | 18.860        |
| MAGGIO              | 1.860    | 12.400        | 1.240     | 11.780        |
| GIUGNO              | 1.240    | 11.500        | 1.150     | 11.410        |
| <b>tot semestre</b> |          | <b>85.000</b> |           | <b>86.150</b> |

Ipotesi: RF = 10% delle vendite di periodo

Fabio Santini, Università di Perugia



## Il budget della produzione

Il budget della produzione fissa implicitamente anche la quantità di risorse che devono venire impiegate nel processo produttivo in riferimento alle materie prime (budget degli approvvigionamenti), alla manodopera diretta (budget della manodopera diretta ed alle spese generali tecniche (che l'azienda sceglie di ripartire alle unità di prodotto).

Per tali fattori è generalmente possibile ricorrere a valori standard di impiego per unità di prodotto.

Ciò consente di effettuare delle analisi di efficienza economica a consuntivo.

Fabio Santini, Università di Perugia



## Il budget degli approvvigionamenti

Per determinare la quantità di materie che saranno utilizzate nell'arco di tempo considerato dal budget, l'azienda deve avere preventivamente definito:

- Il volume di produzione che intende realizzare;
- La quantità di materie necessarie per la realizzazione di ciascun prodotto (quantità d'uso in ipotesi di rendimenti standard);
- La politica di approvvigionamento e la misura dello stock di sicurezza.

Fabio Santini, Università di Perugia



## Il budget degli approvvigionamenti

|                     | RIM. IN. | PRODUZIONE    | Q. uso | Q. lavor.      | RIM. FIN. | APPROVV.       | Cu   | CT             | IVA 21%       | TOT.           | PAGAM.         |
|---------------------|----------|---------------|--------|----------------|-----------|----------------|------|----------------|---------------|----------------|----------------|
| GENNAIO             | 0        | 13.200        | 3      | 39.600         | 3.960     | 43.560         | 1,65 | 71.874         | 15.094        | 86.968         |                |
| FEBBRAIO            | 3.960    | 14.750        | 3      | 44.250         | 4.425     | 44.715         | 1,65 | 73.780         | 15.494        | 89.273         | 86.968         |
| MARZO               | 4.425    | 16.150        | 3      | 48.450         | 4.845     | 48.870         | 1,65 | 80.636         | 16.933        | 97.569         | 89.273         |
| APRILE              | 4.845    | 18.860        | 3      | 56.580         | 5.658     | 57.393         | 1,65 | 94.698         | 19.887        | 114.585        | 97.569         |
| MAGGIO              | 5.658    | 11.780        | 3      | 35.340         | 3.534     | 33.216         | 1,65 | 54.806         | 11.509        | 66.316         | 114.585        |
| GIUGNO              | 3.534    | 11.410        | 3      | 34.230         | 3.423     | 34.119         | 1,65 | 56.296         | 11.822        | 68.119         | 66.316         |
| <b>tot semestre</b> |          | <b>86.150</b> |        | <b>258.450</b> |           | <b>261.873</b> |      | <b>432.090</b> | <b>90.739</b> | <b>522.829</b> | <b>454.711</b> |

Debiti 68.119

- a) RF = 10% della quantità immessa in lavorazione;
- b) non è prevista l'applicazione di una tecnica di minimizzazione del costo complessivo di approvvigionamento;
- c) Quantità d'uso della materia = 3
- d) Costo "standard" pari ad € 1,65 per ciascuna unità di materia.

Fabio Santini, Università di Perugia



## Il lotto economico di acquisto

Quantità di scorte da acquisire ogni volta che si va sul mercato in modo da minimizzare il costo annuo totale degli approvvigionamenti.

Fabio Santini, Università di Perugia



## Il lotto economico di acquisto

Costo annuo di acquisto delle scorte:

$$Cap = k x = k b/y$$

Costo annuo di immobilizzo e di mantenimento delle scorte:

$$Cis = t c y/2$$

Costo totale dell'approvvigionamento:

$$Cta = Cap + Cis = k b/y + t c y/2$$

y = lotto economico

b = quantità annua

x = numero delle ordinazioni annue

c = costo unitario di acquisto

k = costo di approvvigionamento per ogni ordine

t = costo di immobilizzo delle scorte

Fabio Santini, Università di Perugia



## Il budget degli approvvigionamenti

|                     | RIM. IN. | PRODUZIONE    | Q. uso | Q. lavor.      | RIM. FIN. | APPROVV. | Cu   | CT             | IVA 20%       | CT Iva         | PAGAM.         |
|---------------------|----------|---------------|--------|----------------|-----------|----------|------|----------------|---------------|----------------|----------------|
| GENNAIO             | 0        | 13.200        | 3      | 39.600         | 220.470   | 260.070  | 1,65 | 429.116        | 85.823        | 514.939        |                |
| FEBBRAIO            | 220.470  | 14.750        | 3      | 44.250         | 176.220   | 0        | 1,65 | 0              | 0             | 0              | 514.939        |
| MARZO               | 176.220  | 16.150        | 3      | 48.450         | 127.770   | 0        | 1,65 | 0              | 0             | 0              | 0              |
| APRILE              | 127.770  | 18.860        | 3      | 56.580         | 71.190    | 0        | 1,65 | 0              | 0             | 0              | 0              |
| MAGGIO              | 71.190   | 11.780        | 3      | 35.340         | 35.850    | 0        | 1,65 | 0              | 0             | 0              | 0              |
| GIUGNO              | 35.850   | 11.410        | 3      | 34.230         | 1.620     | 0        | 1,65 | 0              | 0             | 0              | 0              |
| <b>tot semestre</b> |          | <b>86.150</b> |        | <b>258.450</b> |           |          |      | <b>429.116</b> | <b>85.823</b> | <b>514.939</b> | <b>514.939</b> |

Debiti 0

### Ipotesi applicazione lotto economico:

B=500.000; K= 5.580 euro; t=0,05; c=1,65

Quantità d'uso della materia = 3

33

Fabio Santini, Università di Perugia



## Il budget della manodopera diretta

La formulazione del budget in oggetto avviene seguendo le seguenti fasi:

- 1) Determinazione delle ore tot. di MOD (tempo standard per prodotto x quantità da produrre);
- 2) Determinazione dell'organico necessario alla realizzazione dei volumi di produzione programmati (ore tot. MOD/Ore presenza media pro-capite)
- 3) Valutazione del personale da assumere o in esubero;
- 4) Definizione di una tariffa oraria della manodopera (costo lordo del lavoro/Ore presenza media pro-capite).

Fabio Santini, Università di Perugia



## Il budget della manodopera diretta

|                     | PRODUZIONE | TEMPO st. | ORE            | COSTO st. | CT               | PAGAM.           |
|---------------------|------------|-----------|----------------|-----------|------------------|------------------|
| GENNAIO             | 13.200     | 1,25      | 16.500         | 14,50     | 239.250          | 134.247          |
| FEBBRAIO            | 14.750     | 1,25      | 18.438         | 14,50     | 267.344          | 254.051          |
| MARZO               | 16.150     | 1,25      | 20.188         | 14,50     | 292.719          | 280.712          |
| APRILE              | 18.860     | 1,25      | 23.575         | 14,50     | 341.838          | 318.597          |
| MAGGIO              | 11.780     | 1,25      | 14.725         | 14,50     | 213.513          | 274.230          |
| GIUGNO              | 11.410     | 1,25      | 14.263         | 14,50     | 206.806          | 209.979          |
| <b>tot semestre</b> |            |           | <b>107.688</b> |           | <b>1.561.469</b> | <b>1.471.817</b> |

debiti

89.652

|          | SALARIO LORDO | RITENUTE IRPEF | ENTI PREVID. | ASSEGNI FAM. | CONTRIB. SOCIALI | COSTO LAL.     | DEB. VDIIP. | DEB. VERARIO | DEB. VIENTI |
|----------|---------------|----------------|--------------|--------------|------------------|----------------|-------------|--------------|-------------|
| GENNAIO  | 179.887       | 37.650         | 16.190       | 8.200        | 59.363           | <b>239.250</b> | 134.247     | 37.650       | 67.353      |
| FEBBRAIO | 201.010       | 42.071         | 18.091       | 8.200        | 66.333           | <b>267.344</b> | 149.048     | 42.071       | 76.224      |
| MARZO    | 220.089       | 46.065         | 19.808       | 8.200        | 72.629           | <b>292.719</b> | 162.417     | 46.065       | 84.238      |
| APRILE   | 257.021       | 53.794         | 23.132       | 8.200        | 84.817           | <b>341.838</b> | 188.294     | 53.794       | 99.749      |
| MAGGIO   | 160.536       | 33.600         | 14.448       | 8.200        | 52.977           | <b>213.513</b> | 120.637     | 33.600       | 59.225      |
| GIUGNO   | 155.493       | 32.545         | 13.994       | 8.200        | 51.313           | <b>206.806</b> | 117.154     | 32.545       | 57.107      |
|          |               | 23%            | 9%           |              | 33%              |                |             |              |             |

Fabio Santini, Università di Perugia



## Le analisi di scostamento tra dati preventivi e consuntivi

36

Fabio Santini, Università di Perugia



## Gli standard

La fissazione di valori “standard” di consumo (prezzi o quantità) può concernere:

1. **Valori ideali**, raggiungibili nelle circostanze migliori. Non contemplan disfunzioni né interruzioni e si fondano su una occupazione della forza lavoro al 100%;
2. **Valori pratici o “normali”**, considerati “rigidi ma raggiungibili”. Prevedono normali disfunzioni o interruzioni e sono raggiungibili mediante sforzi “ragionevoli”.

37

Fabio Santini, Università di Perugia



## La varianza dei materiali diretti

Lo scostamento (tra valori standard e valori consuntivi) in esame può dipendere:

1. da una varianza di prezzo
2. da una varianza di quantità
3. da entrambe.

Si supponga di aver previsto l’acquisto di 6000 unità di materiale (quantità standard data da 2000 unità x 3,0 Kg. l’unità) al prezzo standard di € 4 (totale € 24.000).

Il costo consuntivo risulta invece pari a 24.700.

38

Fabio Santini, Università di Perugia



### La varianza dei materiali diretti

La varianza di quantità è data dalla differenza tra:

- Quantità effettiva (**6.500** per ipotesi) per il prezzo standard (totale € 26.000);
- Quantità standard al prezzo standard (€ 24.000)  
(**ovvero  $\Delta$  Quantità  $\times$  Prezzo standard**)



Pari ad € 2.000 (Sfavorevole)



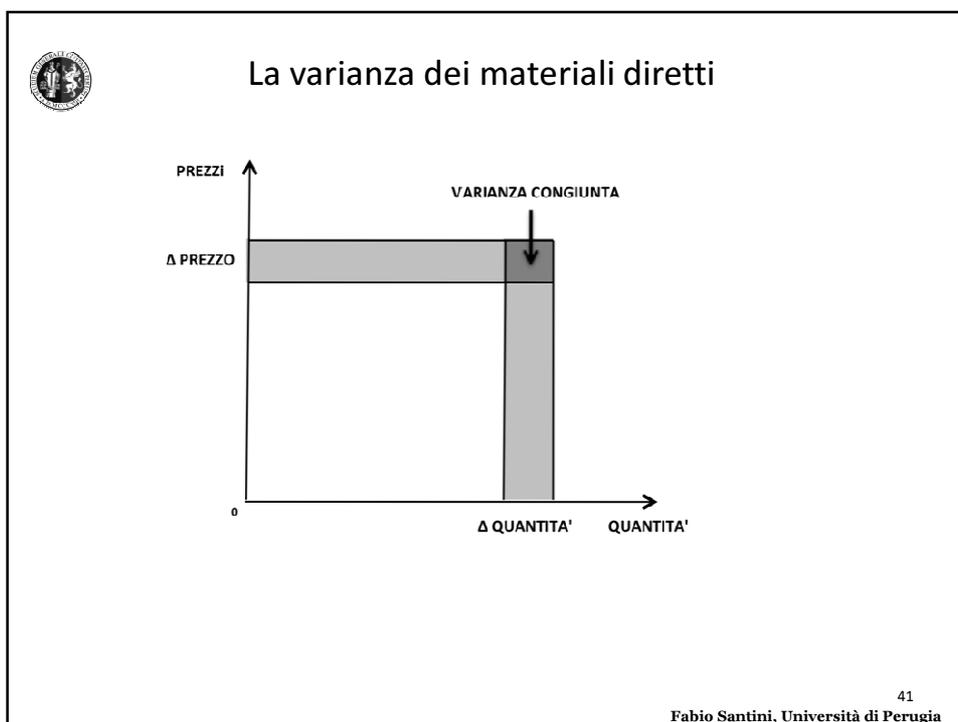
### La varianza dei materiali diretti

La varianza di prezzo è data dalla differenza tra:

- Quantità effettiva (6.500) per il prezzo effettivo (supponiamo € **3,80**) (totale € 24.700);
- Quantità effettiva al prezzo standard (€ 26.000)  
(**ovvero  $\Delta$  Prezzo  $\times$  Quantità effettiva**)



Pari ad € 1.300 (Favorevole)  
**Saldo: 700 (Sfavorevole)**



La varianza della manodopera diretta

Lo scostamento (tra valori standard e valori consuntivi) può dipendere:

1. da una varianza di tariffa
2. da una varianza di efficienza
3. da entrambe.

Si supponga di aver previsto 5000 ore lavorative (quantità standard data da 2000 unità x 2,5 ore per unità) alla tariffa standard di € 14 (totale € 70.000). Il costo consuntivo risulta pari ad € 70.012.

42  
Fabio Santini, Università di Perugia



## La varianza della manodopera diretta

La varianza di efficienza è data dalla differenza tra:

- Ore effettive (**4.600** per ipotesi) per la tariffa standard (totale € 64.400);
- Ore standard per la tariffa standard (€ 70.000)  
(**ovvero  $\Delta$  Ore  $\times$  Tariffa standard**)



Pari ad € 5.600 (Favorevole)

43

Fabio Santini, Università di Perugia



## La varianza della manodopera diretta

La varianza di tariffa è data dalla differenza tra:

- Ore effettive (4.600) per la tariffa effettiva (supponiamo € **15,22**) (totale € 70.012);
- Ore effettive per la tariffa standard (€ 64.400)  
(**ovvero  $\Delta$  Tariffa  $\times$  Ore effettive**)

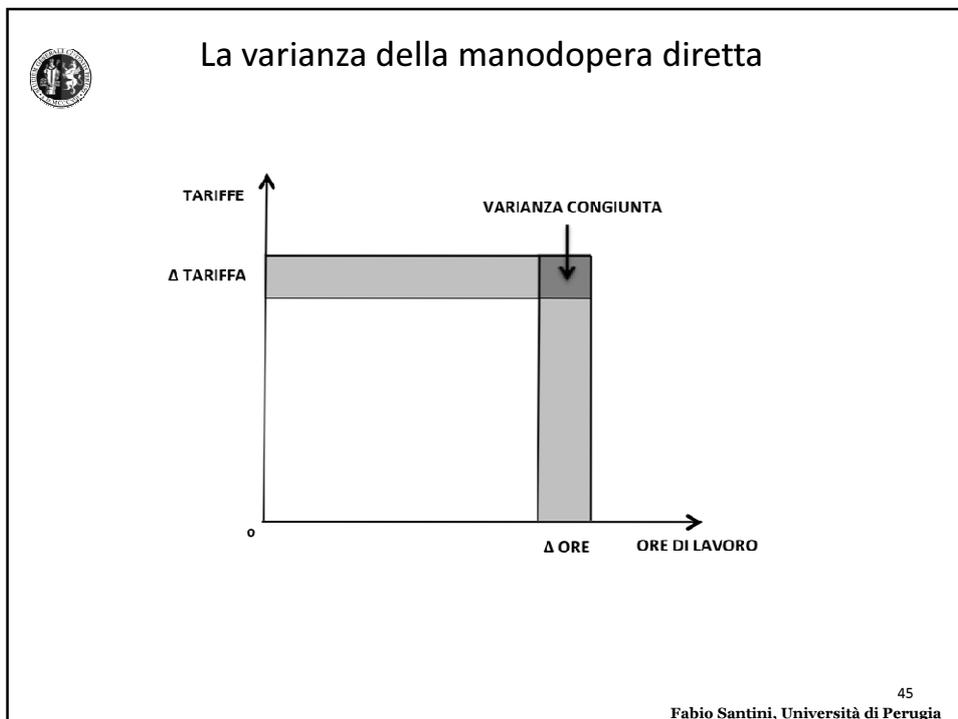


Pari ad € 5.612 (Sfavorevole)

**Saldo € 12 (Sfavorevole)**

44

Fabio Santini, Università di Perugia



 La varianza delle spese generali tecniche

Lo scostamento (tra valori standard e valori consuntivi) può dipendere:

1. da una varianza di volume
2. da una varianza di spesa
3. da entrambe.

Si supponga di aver previsto 5000 ore lavorative (2000 unità x 2,5 ore per unità). Data la previsione di costi generali per € 60.000, la tariffa standard viene apprezzata in € 12.

46  
Fabio Santini, Università di Perugia



## La varianza delle spese generali tecniche

La varianza di volume è data dalla differenza tra:

- Ore effettive (4.600 per ipotesi) per la tariffa standard (totale € 55.200);
- Ore standard per quantità standard (€ 60.000)  
(ovvero  $\Delta \text{Ore} \times \text{Tariffa standard}$ )



Pari ad € 4.800 (Favorevole)



## La varianza delle spese generali tecniche

La varianza di spesa è data dalla differenza tra:

- Ore effettive (4.600 per ipotesi) per la tariffa standard (totale € 55.200);
- Costi effettivi (€ 54.000)



Pari ad € 1.200 (Favorevole)

Saldo € 6.000 (Favorevole)