

## IL BUDGET COMMERCIALE E DI PRODUZIONE

### IL BUDGET COMMERCIALE

Il budget commerciale si riferisce al programma delle vendite e dei relativi ricavi, nonché al programma dei costi commerciali. È articolato in una pluralità di dimensioni e perciò richiede una grande mole di informazioni, utilizzando appropriate tecniche di informazione.

#### **Contenuto del budget commerciale: budget delle vendite e budget dei ricavi.**

Gli obiettivi e i programmi dell'area commerciale sono espressi in termini di:

- o Volumi di vendita e relativi ricavi;
- o Costi commerciali.

La parte fondamentale è il budget delle vendite. Questo strumento consiste nel fissare gli obiettivi di quantità fisiche di produzione da collocare sul mercato nell'esercizio di budget. Tale budget possiede una singolare importanza perchè mette in moto tutto il processo di programmazione di breve periodo e lo condiziona in modo decisivo. Richiede quindi un grado di analisi piuttosto elevato, compatibilmente con le informazioni di cui l'impresa dispone circa le prospettive di mercato.

Per sottolineare la delicatezza e il rigore con cui si deve procedere alla costruzione del budget delle vendite, notiamo che, se i traguardi di vendita sono fissati con eccessivo "ottimismo" si possono determinare:

- o Eccessivi investimenti in capitale fisso;
- o Eccessivi rifornimenti di materiali e di altri fattori della produzione;
- o Peggioramento della qualità.

D'altro canto, traguardi di vendita troppo "prudenziali" possono causare:

- o Perdita di quote di mercato;
- o Spinte anormali alla produzione, per fronteggiare richieste di mercato non previste con peggioramento del livello qualitativo e scarso rispetto ai termini di consegna.

Il budget delle vendite è sostanzialmente un programma degli ordini da acquistare nel successivo esercizio. Tale programma può coincidere o no con il fatturato aziendale. A riguardo è opportuno richiamare una fondamentale distinzione dei sistemi di produzione delle imprese industriali:

- produzione su previsione
- produzione su commesse.

Per passare dal programma dei volumi di vendita al budget dei ricavi occorre valorizzare le quantità fisiche ad un determinato prezzo unitario.

La formulazione del prezzo di vendita di un prodotto è uno dei problemi più complessi che la direzione aziendale deve affrontare in sede di budget. La complessità del problema deriva dall'elevato numero di variabili che la decisione del prezzo coinvolge:

1. i costi unitari di produzione
2. la "reattività" al processo da parte degli acquirenti o concorrenti
3. vincoli imposti dalla legge
4. relazioni con i prezzi di altri prodotti aziendali
5. ecc.

Sovente la pratica aziendale adotta una tecnica di determinazione del prezzo chiamata full cost pricing, consistente nel calcolare il prezzo di vendita sommando al costo pieno di prodotto (comprensivo di tutti i costi sostenuti, anche di una quota di spese generali aziendali), un certo quid a titolo di utile separato. Non si tratta, evidentemente, di un metodo corretto, proprio perchè trascura molte delle variabili in gioco, come ad esempio il comportamento, cioè la reattività del mercato e le loro interrelazioni. Tuttavia è necessario precisare che il risultato del full cost pricing costituisce, in pratica, solo un valore di prima approssimazione, che verrà successivamente ritoccato dall'impresa per tener conto della risposta del mercato.

In definitiva e semplificando il problema si può semplificare che la formazione del budget dei ricavi di vendita è un problema di determinazione del conveniente binomio prezzo – quantità fisica per consentire il raggiungimento degli obiettivi di redditività stabiliti dall'azienda.

A questo scopo, tenendo presente la necessità di considerare anche i costi di produzione, si comprende l'utilità dello strumento dell'analisi del punto di pareggio.

L'impresa, inoltre, deve scegliere il mix di prodotti da vendere con la determinazione del peso da dare ai diversi articoli (cioè stabilire quale percentuale del fatturato deve essere rappresentata dal prodotto A, dal prodotto B e così via...).

A tale scopo, solitamente si analizza il margine di contribuzione di ciascun prodotto. Indi, si confrontano i vari margini di contribuzione, adeguatamente espressi, e in base a questi si individuano gli articoli di cui converrebbe "spingere" le vendite sul mercato.

#### Contenuto del budget: budget dei costi commerciali

Il budget commerciale non si limita a determinare i ricavi di vendita ma riguarda anche i costi di natura commerciale, sostenuti cioè, per la commercializzazione dei prodotti. I costi commerciali includono numerose voci, come:

- o spese del personale di vendita ( stipendi e provvigioni );
- o spese del personale commerciale non di vendita (ricerche di mercato, magazzini, ecc );
- o spese di trasporto, assicurazione, ecc;
- o spese di pubblicità e promozione delle vendite;
- o spese di assistenza clienti;
- o ecc.

### **articolazione del budget commerciale**

Il budget annuale presuppone analisi accurate sotto i seguenti aspetti:

- ⊕ per i periodi di tempo infra annuali (mensili)
- ⊕ per prodotti o "famiglie" di prodotti, in quanto i programmi di vendita (e anche di alcuni costi commerciali) si formulano singolarmente per ciascun raggruppamento produttivo.

L'articolazione per prodotti è la premessa per redigere un budget economico che evidenzi non solo un risultato economico "globale", ma anche il contributo dato a ciascuna combinazione produttiva al reddito aziendale (cioè la sua economicità).

- ⊕ Per centri di responsabilità, in quanto si attribuiscono dei ricavi e dei costi commerciali alle unità organizzative dell'area marketing, in modo da guidare e responsabilizzare i specifici manager, coinvolgendoli intensamente nei programmi commerciali che essi stessi saranno chiamati a realizzare. Questa articolazione del budget commerciale vale, innanzitutto, per i centri di vendita, a cui si imputano i relativi ricavi e i costi di competenza; va comunque fatta anche dalle altre unità organizzative del marketing che controllano solo costi (ad esempio: gli uffici di ricerca di mercato, i depositi, ecc.).

Altre suddivisioni del budget commerciale, utili per scopi di controllo riguardano:

- o I clienti o loro categorie ( per settore merceologico, di natura privata o pubblica, ecc);
- o I canali distributivi (grossisti, dettaglianti, ecc.);
- o Le regioni geografiche di vendita.

Tali suddivisioni manifestano sostanzialmente una duplice utilità, poiché:

1. è possibile valutare l'economicità e la convenienza di ciascuna categoria di clientela, di ogni canale distributivo e delle varie regioni;
2. il comportamento degli organi commerciali che dovranno realizzare in concreto le direttive di budget, deve essere indirizzato a obiettivi specifici, mediante programmi coerenti (come ad esempio con la peculiarità di una certa regione).

### Informazioni richieste e tecniche revisionali usate

Il budget, per essere un sistema di obiettivi e di programmi che l'azienda intende realizzare, esige previsioni accurate e quindi presuppone l'impiego di tecniche previsionali adeguate. Queste ultime, nella loro varietà, possono in sostanza dividersi in:

- A. previsioni basate sul parere degli operatori commerciali dell'impresa, a cominciare dagli stessi venditori;
- B. previsioni basate su metodi di elaborazione statistica o su indagini specifiche di mercato (ad esempio questionari e interviste).

### Forma del budget commerciale

Il budget commerciale è sintetizzabile in un documento amministrativo che può assumere svariate forme, secondo le concrete esigenze aziendali.

### Esempio di budget commerciale:

VOCI	PRODOTTO A	PRODOTTO B	PRODOTTO C	TOTALE
Volume di vendita	n.unità x	n.unità x	n.unità x	-
Prezzo unitario	€ x	€ x	€ x	-
Ricavi di vendita	€ x	€ x	€ x	€ x
Costi commerciali				
-provvigioni	X	X	X	X
-imballi	X	X	X	X
-altri	X	X	X	X
	Totale €			
Costi commerciali fissi				
-stipendi				X
-pubblicità				X
-illuminazione				X
-altri				X
	Totale €			X

## **BUDGET DI PRODUZIONE**

Gli aspetti rilevanti del budget della produzione si possono così esprimere:

- A. per passare dal budget delle vendite a quello di produzione è necessario formulare un programma delle scorte di prodotti da tenere a disposizione;
- B. il programma si articola in una fluidità di dimensioni;
- C. per formulare il budget dei costi industriali e di produzione è necessario disporre dei costi standard.

### **Il budget delle scorte di prodotti e del volume di produzione.**

L'essenza del budget della produzione consiste nella determinazione della quantità fisica di prodotti o volumi di produzione da realizzare nell'anno di budget.

L'input di tale programma è dato sostanzialmente dai seguenti fattori:

- 1. il budget delle vendite;
- 2. il budget delle scorte di prodotti.

Il programma della quantità da vendere non esprime automaticamente quanto si deve produrre. Occorre, infatti, elaborare la politica delle scorte di prodotti da tenere in magazzino, il che può determinare un budget di previsione superiore, uguale o inferiore a quello delle vendite, a seconda dei casi. A questo proposito è opportuno richiamare i differenti tipi di produzione adottati dalle imprese. Infatti:

- A. nelle produzioni su previsione, siano esse in serie o a flusso continuo, la domanda dei prodotti da parte del mercato si manifesta normalmente nel momento in cui desidera essere soddisfatto. Il tempo di evasione dell'ordine è quindi molto distretto, per questo l'azienda produttrice deve tenere una congrua scorta di prodotti per far fronte alla domanda prevista;
- B. nelle produzioni su commessa, specie quando le singole ordinazioni del cliente sono molto differenti da casa a casa, l'impresa non immagazzina prodotti finiti. Tuttavia, può accadere che tenga a disposizione componenti standard di tali commesse, di cui l'esperienza ha dimostrato l'impiego quasi certo.

Le considerazioni ora esposte riguardano produzioni di beni. Nel caso in cui l'azienda produca servizi (trasporti, credito, attività alberghiera, ecc), il carattere immateriale del servizio ostacola qualunque immagazzinamento di prodotti finiti.

La politica delle scorte non è solo in funzione dell'esigenza della domanda (alimentare tempestivamente i processi commerciali), ma è pure vincolata da esigenze interne, in particolare:

- a) la capienza dei locali adibiti a magazzino;
- b) l'esigenza di non immobilizzare capitali in misura tale da compromettere l'equilibrio finanziario della gestione.

Con riferimento ad un budget annuale, suddiviso tra i vari prodotti da vendere e da produrre, il programma di produzione si può esprimere così:

$$\begin{aligned} & \text{volume di vendita programmato} \\ & + \text{rimanenze finali di prodotti programmati} \\ & - \text{rimanenze iniziali di prodotti stimati} \\ \hline & = \text{volume di produzione programmato} \end{aligned}$$

mentre le rimanenze finali rappresentano il livello quantitativo degli stocks che l'impresa si propone di avere a disposizione al termine dell'anno di budget, le rimanenze iniziali sono una stima del loro livello all'inizio del medesimo periodo. Il budget di produzione va però articolato in periodi infra annuali, ad esempio mensili. Questo aspetto si rileva molto importante quando l'attività aziendale non si distribuisce regolarmente nei vari mesi dell'anno, ma è caratterizzata da fenomeni di stagionalità.

#### **Articolazione del budget di produzione:**

il programma di produzione annuo va suddiviso in diversi modi:

- a. per periodi di tempo infra annuali (es mensili). La suddivisione del budget di produzione in periodi mensili è espressione della politica di sfruttamento della capacità produttiva nel corso dell'anno, specie quando si pongono i già citati problemi di stagionalità.
- b. Per prodotti o famiglie di prodotti. Ciò è necessario per ragioni tecniche di produzione e perchè, nel momento in cui si formula il budget dei costi industriali è indispensabile analizzare le risorse da impiegare per prodotto. Per ciascun prodotto si determina uno specifico costo standard di produzione.
- c. Per centri di responsabilità. Questa articolazione del budget risponde alle note esigenze di guida e responsabilizzazione degli specifici manager. Nell'area di produzione, spesso, si sostiene una parere rilevante dei costi



aziendali, per cui si pongono problemi di efficienza nell'impiego delle risorse. Inoltre, nell'ambito dei costi industriali di produzione, i costi tecnici prevalgono, solitamente, su quelli discrezionali, con la conseguenza che la responsabilizzazione ed il controllo sono più agevoli.

[www.phedro.it](http://www.phedro.it) – [info@phedro.it](mailto:info@phedro.it)