

---

**IL BUDGET DI PRODUZIONE**

---

*di Antonio Farchione*

Ogni impresa che voglia affrontare con serietà lo scenario che le si presenta all'orizzonte, non può negare il peso e l'influenza che esercitano sempre di più, grandi temi come, ad esempio:

1. l'incremento in atto dell'azione competitiva;
2. la concorrenza, diventata più mobile e dinamica;
3. il confronto continuo con il contesto competitivo che richiede la ricerca di nuovi modelli d'impresa;
4. la diffusione di Internet<sup>1</sup>;
5. l'aumento del potere dell'Autorità Antitrust la quale, specialmente in quest'ultimo periodo, ha dimostrato di voler far rispettare il principio della concorrenza tra imprese.

Le suddette considerazioni fanno inevitabilmente pensare a quanto importante sia innovare, specialmente per l'impresa italiana. Un recente studio ha evidenziato che le imprese italiane, anche per l'anno 2003, hanno visto diminuire il rendimento medio del capitale (**Roi**) di mezzo punto (passando da 9,9% al 9,4%). Più in particolare, il rendimento netto del capitale si è mantenuto nel triennio 2001-2003 costantemente inferiore al costo medio del capitale, innescando un fenomeno di distruzione del valore nonostante si sia registrato un calo del rendimento degli **impieghi risk-free**. Il settore che, in dettaglio, ha influito più di tutti a peggiorare i citati risultati è stato quello manifatturiero.

Non è certo questa la sede nella quale approfondire le concause che hanno portato il settore manifatturiero ad avere *performance* negative, ma va almeno citata, tra le tante, l'assenza dell'innovazione continua. I ritmi che sempre più spesso quest'ultima impone alle imprese, richiedono investimenti in R&S costanti. I risultati sono sotto gli occhi di tutti e si possono manifestare in diversi modi come: abbreviazione del ciclo di vita dei prodotti, modifica della struttura dei costi oltre che dei ricavi, riduzione dei margini che richiedono come risposta azioni fantasiose volte ad aumentare il valore aggiunto del prodotto/servizio.

Le considerazioni fin qui fatte, dovrebbero far riflettere su quanto sia importante per un'impresa che voglia competere con successo, sviluppare velocemente un prodotto che sia, già dalla sua prima uscita, affidabile per il cliente e dal prezzo in linea con la prestazione fornita ed il costo dello stesso.

## IL RUOLO DELLA FUNZIONE PRODUZIONE

Il raggiungimento di questi obiettivi non sono, però, così semplici, ma dipendono anche dal modo in cui l'organizzazione della produzione è stata concepita. Solo quando l'azienda è in grado di dimostrare di saper contenere i costi globali, controllarne l'andamento, nonché gestire il **time to market**, nel complesso processo di concepimento e sviluppo dell'idea, industrializzazione e realizzazione del prodotto, si può affermare di aver proposto al mercato un bene giusto al momento giusto.

Le sollecitazioni che le imprese, direttamente o in maniera indotta, ricevono dalla concorrenza, impongono, pertanto, un'attenzione particolare al sistema produttivo. La padronanza da parte dell'azienda di quest'ultimo sistema, contribuisce inequivocabilmente a:

- contrastare la complessità dell'offerta;
- ridurre i costi e, più in generale, a gestire con efficienza l'utilizzo delle risorse;
- migliorare la velocità e l'affidabilità delle consegne;
- gestire le personalizzazioni sul prodotto finito, sempre più richieste dal cliente;
- mantenere sotto controllo la produttività degli impianti.

---

<sup>1</sup> Internet è spesso causa di un aumento della tensione competitiva tra le imprese non solo perché moltiplica gli orizzonti geografici delle stesse, ma anche perché abbatte le asimmetrie informative degli utenti finali che, in questo modo, mettono più agevolmente in confronto le offerte di beni e servizi.

È quanto mai indispensabile, ogni volta che l'azienda intende intraprendere obiettivi di miglioramento della redditività, dell'innovazione tecnologica, ecc. cercare di ricorrere alla **tecnica del budget**. Il budget che, come è noto, è un elaborato «manageriale che contiene obiettivi da raggiungere, definiti e concordati con i quadri operativi impegnati nella realizzazione e perciò consapevoli e responsabili di tale realizzazione sino al limite estremo, in caso d'insuccesso, di rimetterci la carriera e perfino il posto di lavoro», è anche la modalità più immediata per comunicare all'imprenditore, attraverso un documento formale scritto, quanto gli obiettivi siano di fatto credibili, come sono interrelate le varie funzioni aziendali e, soprattutto, come si articolano i flussi informativi.

Il budget della produzione, oltre ad essere uno dei vari documenti che compongono il master budget, rappresenta anche un'importante **sintesi delle competenze funzionali aziendali**. La sua costruzione richiede, infatti, la collaborazione di tutte le funzioni aziendali per il conseguimento di **due finalità**:

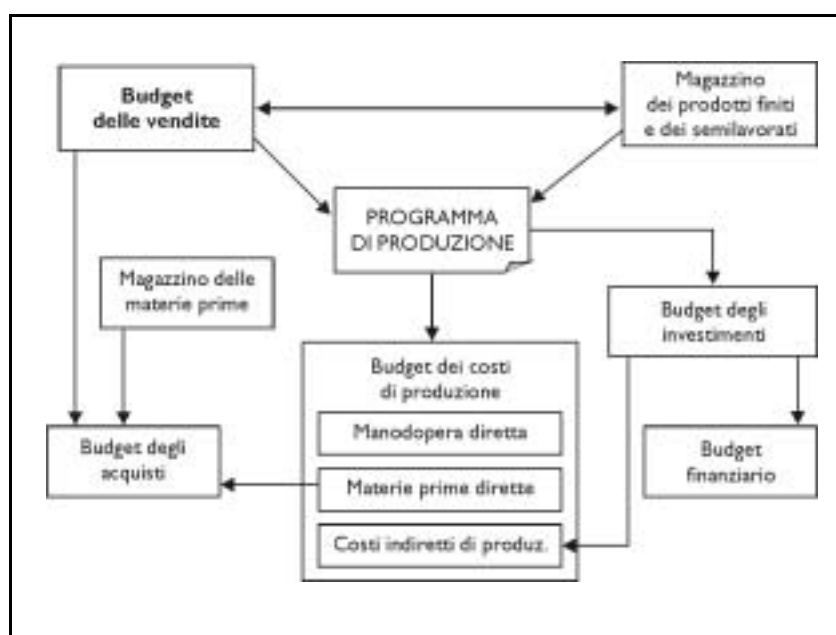
1. **finalità strategica;**
2. **finalità operativa.**

Relativamente alla **prima** delle due finalità, non va dimenticato che il budget della produzione, così come qualunque documento del budget, non può distogliere la propria attenzione da quella che è la **visione strategica dell'azienda**. L'allineamento tra il budget di produzione e la strategia aziendale, sono la condizione attraverso la quale esplicitare un piano operativo, caratterizzato da diversi gradi di dettagli, necessari per il raggiungimento degli obiettivi.

Il suddetto legame è ancor più evidente nel caso in cui l'azienda voglia lanciare un nuovo prodotto; in questo caso non solo vanno ben individuate le motivazioni strategiche alla base di certe scelte, ma bisogna anche analizzare la fattibilità del progetto stesso, al fine di non incorrere in irrimediabili insuccessi di mercato.

In un ambito più squisitamente operativo, il budget della produzione è un documento che deve essere coordinato, come già più sopra si accennava, con i budget redatti da altri responsabili delle funzioni aziendali coinvolti nel processo di pianificazione della produzione.

**Tavola 1 – Il programma di produzione**



Come è possibile vedere dalla **Tavola 1**, la predisposizione di un piano di produzione è, infatti, particolarmente condizionata sia dalle informazioni che provengono dal magazzino relativamente i prodotti finiti ed i semilavorati, e sia dal responsabile commerciale (budget delle vendite). In altri termini, una volta che sono stati approvati gli obiettivi di vendita, in quanto coerenti con le strategie aziendali oltre che con le problematiche produttive (risorse umane, capacità produttiva, competenza tecnica, ecc.), è possibile costruire nel dettaglio il **piano di produzione**. Ovviamente, particolarmente importante risulta essere anche la quantità e la qualità della merce in magazzino (rimanenze iniziali) che alimenta le ipotesi alla base sia del budget delle vendite, che del budget della produzione secondo questa relazione:

$$Ri + Vol.p = Rf + Vol.v \quad (1)$$

La (1), sintetizzando quanto abbiamo affermato più sopra, mette in relazione da una parte il magazzino delle merci iniziali (**Ri**) e i beni che verranno prodotti secondo il nuovo piano di produzione (**Vol.p**) e, dall'altra, il magazzino delle merci finali (**Rf**) ed il volume delle vendite previste dal budget delle vendite (**Vol.v**).

L'esplosione del piano di produzione, permette di definire alcuni dettagli da un punto di vista economico (per esempio il costo della manodopera, le materie prime ed altri costi diretti ed indiretti, ecc.) attraverso il budget della produzione, ma anche da un punto di vista patrimoniale, attraverso il budget degli investimenti (per esempio l'acquisto di nuovi macchinari ormai obsoleti, o la realizzazione di nuovi impianti per l'incremento della capacità produttiva), o anche da un punto di vista finanziario attraverso il budget finanziario (valutazione della tempificazione delle entrate e delle uscite monetarie).

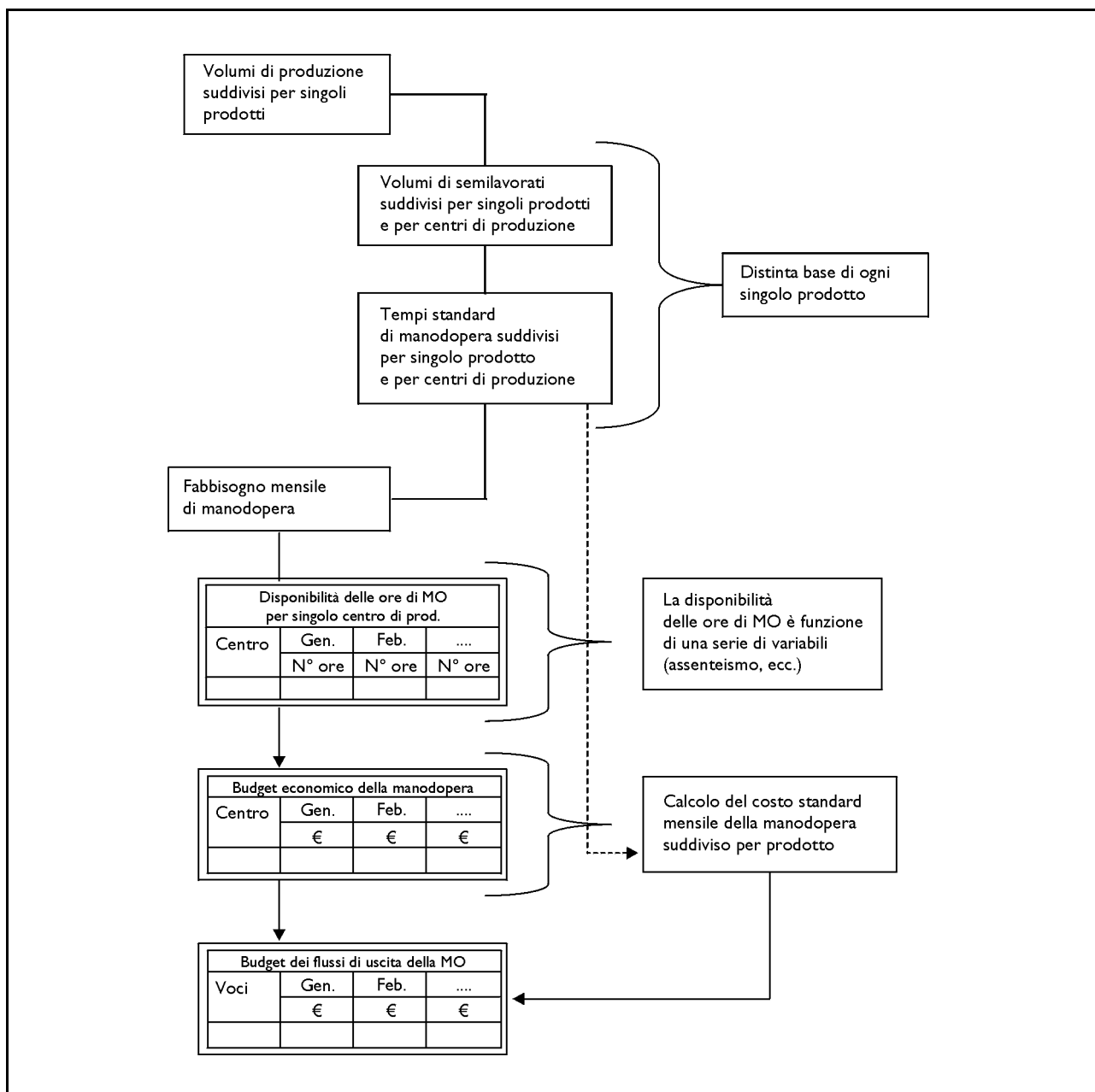
Nella predisposizione di un budget di produzione l'attività più importante è quella della **programmazione della produzione**, ovvero l'analisi preventiva di una serie di attività ben precise che vengono svolte nell'ambito dei vari reparti produttivi dell'azienda in funzione di variabili come risorse disponibili, tempi, costi e qualità. La programmazione della produzione catalizza da una parte le aspettative del responsabile commerciale che, attraverso il budget delle vendite, avanza delle ipotesi più o meno realistiche circa l'andamento prospettico delle vendite, e, dall'altra, i limiti dell'organizzazione della produzione che, oggettivamente, risente dell'influenza delle variabili a cui più sopra si faceva cenno. Qui di seguito vengono riportati i **documenti**, i **dati** e le **informazioni** che sono necessari per la corretta redazione del piano di programmazione della produzione, in particolare:

1. la data nella quale si prevede di consegnare il bene;
2. la specifica tecnica, i disegni generali e particolari, la [distinta base](#);
3. l'analisi dettagliata del ciclo di lavorazione secondo una sequenza cronologica delle attività;
4. la quantificazione dei tempi operativi di ogni attività;
5. il numero di risorse umane necessarie per avviare la programmazione prevista ed il numero di risorse umane effettivamente disponibili (carico uomo);
6. la tipologia di mezzi tecnici necessari per avviare la programmazione prevista ed il numero di mezzi tecnici effettivamente disponibili (carico macchine);
7. la quantificazione del materiale necessario per avviare la programmazione prevista e la quantità del materiale effettivamente disponibile in magazzino (la quantità di materiale necessario e quella disponibile vanno calcolate al lordo degli sfridi e degli scarti);
8. l'identificazione della data entro la quale i fornitori sono in grado di rifornire l'azienda di materiali, nella eventualità nella quale questi ultimi non fossero disponibili in magazzino;
9. il calcolo di convenienza economica che porta ad optare per una produzione realizzata internamente ed una totalmente o parzialmente realizzata all'esterno (decisioni *make or buy*).

Come è intuibile, la costruzione di un budget di produzione è il risultato di un **processo dinamico** che coinvolge in maniera interattiva gran parte delle funzioni aziendali, con l'unica

finalità di ottenere output coerenti con gli input di cui ci si è serviti per alimentare il processo di programmazione della produzione.

**Tavola 2 – Il fabbisogno mensile di manodopera**



## IL BUDGET DELLA MANODOPERA

Più specificatamente, la formulazione del budget di produzione richiede lo sviluppo di una serie di **budget «intermedi»** in grado di mostrare la qualità e la quantità di tutte quelle risorse umane e materiali utili alla riuscita della produzione.

In particolare una certa attenzione merita il **budget delle manodopera**; si tratta di individuare sia i costi del personale, che direttamente viene impiegato nel processo produttivo per la realizzazione del prodotto finito (manodopera diretta), e sia quelli che, invece, vengono impiegati indirettamente nella produzione (per esempio la manodopera indiretta per i servizi generali come la manutenzione, il magazzino, ecc.). La compilazione del budget della manodopera richiede una particolare attenzione in quanto una sovrastima, così come una sottostima del fabbisogno di manodopera, può arrecare problemi gestionali difficili da correggere nel breve termine. È per questo che una programmazione sviluppata con largo anticipo, permette di tenere in considerazione tutte le variabili endogene ed esogene per il calcolo corretto del fabbisogno della manodopera.

Le **tappe operative** da seguire per la redazione del budget della manodopera sono le seguenti:

- determinazione dell'organico dell'area della produzione;
- determinazione del fabbisogno di ore e confronto con la disponibilità di ore di manodopera;
- determinazione del costo standard orario della manodopera.

La schematizzazione proposta nella **Tavola 2**, evidenzia il calcolo del **fabbisogno mensile di manodopera** da confrontare con quello della **disponibilità** effettiva di manodopera. Il fabbisogno di ore-uomo sarà funzione da una parte dei volumi di produzione per ogni singolo prodotto che, a sua volta, consente anche di risalire ai semilavorati per singolo centro produttivo, nonché funzione, dall'altra, dei tempi standard unitari di manodopera (rivenienti nella distinta base) calcolati sia in relazione ai vari centri di lavorazione in cui si vengono a delineare le varie fasi di lavorazione, e sia in relazione ai vari prodotti da realizzare.

### Tavola 3 – Il calcolo delle ore di manodopera

VOCI SIGNIFICATIVE	N° ORE
Ore lavorative annue di calendario (gg x 8 ore)	
(meno)	
Ore di festività (gg x 8 ore)	
(meno)	
Ore di ferie (gg x 8 ore)	
(meno)	
Ore di assemblee (gg x 8 ore)	
=	
<b>Ore lavorative annue teoriche</b>	
(meno)	
Ore stimate di assenteismo	
(meno)	
Ore stimate di scioperi	
=	
<b>Ore disponibili per operaio</b>	
x	
N° operai disponibili	
=	
<b>Ore totali disponibili da porre a confronto con fabbisogno di ore di manodopera</b>	

Dal calcolo del fabbisogno di manodopera determiniamo, successivamente, il numero **complessivo di ore di manodopera** che il responsabile di produzione deve approntare per realizzare il volume di produzione previsto. La realizzabilità del programma di produzione deve, a questo punto, tener conto delle ore di manodopera effettivamente disponibili in produzione: l'organico va considerato non solo da un punto di vista numerico (eventualmente al netto di licenziamenti e pensionamenti prevedibili), ma anche in funzione del grado di specializzazione delle singole risorse umane.

Il calcolo delle ore di manodopera disponibili potrebbe avvenire come riportato nella **Tavola 3**. È intuitivo che dal **confronto delle ore disponibili** con quelle **di fabbisogno** della manodopera, possa verificarsi una delle seguenti situazioni:

1. se le ore disponibili di manodopera sono **uguali** rispetto a quelle di fabbisogno, il responsabile della produzione può rispondere in maniera soddisfacente al programma di produzione, saturando il fabbisogno di ore di manodopera con quelle a sua disposizione;
2. se le ore disponibili di manodopera sono **maggiori** rispetto a quelle di fabbisogno, il responsabile della produzione può rispondere a codesta situazione utilizzando il personale in eccesso in altre mansioni e quindi, da un punto di vista economico, considerarlo non più manodopera diretta ma manodopera indiretta. In alternativa il responsabile di produzione, qualora l'eccedenza delle ore disponibili di manodopera non fosse dovuta ad una situazione temporanea, ma ad una ben più grave situazione di crisi aziendale e/o congiunturale o solo ad una automazione di gran parte delle lavorazioni aziendali, può valutare, insieme al responsabile del personale, la riduzione dell'organico della produzione;
3. se le ore disponibili di manodopera sono **minori** rispetto a quelle di fabbisogno, il responsabile della produzione può rispondere, invece, a questo scenario proponendo un ridimensionamento del programma di produzione alla luce della risorsa scarsa. In alternativa, qualora l'eccedenza delle ore di manodopera, rispetto a quelle di fabbisogno, non fosse temporanea ma si prevede che la situazione perduri nel tempo, allora il responsabile di produzione può proporre un incremento dell'organico dell'area produttiva al fine di rispettare le esigenze presenti e future dei programmi di produzione.

Da un **punto di vista economico**, l'aver quantificato le ore di manodopera (diretta e indiretta) è importante per la valorizzazione delle stesse. In altri termini relativamente ad ogni singola risorsa umana coinvolta nel programma di produzione e per ogni tipologia di prodotto da realizzare, bisognerà calcolare il costo medio orario.

Più in dettaglio i tempi standard per unità di prodotto e per centro di produzione, ripresi dalla distinta base, saranno valorizzati con il costo standard orario medio annuo aziendale.

Da un **punto di vista operativo** per arrivare a determinare il costo standard di manodopera, bisognerà partire dalla paga base. A tal riguardo il costo base di riferimento da utilizzare nel budget è quello consuntivo ed in particolare il costo di una paga di un mese ritenuto significativo perché non inficiato da una serie di eventi quali ferie, scioperi, fermi macchina forzati, black out, ecc. E' comunque implicito che una volta scelto il mese significativo per il costo consuntivo della manodopera, bisognerà pur sempre depurare il costo suddetto di quei costi che nulla hanno a che vedere con il costo base (ad esempio l'assenteismo, il lavoro straordinario, ecc.).

Avendo precedentemente identificato l'organico di cui si ha bisogno per avviare il programma di produzione, sarà possibile identificare per ogni risorsa umana il costo base di riferimento. Dal momento che il **costo base** verrà utilizzato per prevedere l'evoluzione del costo della manodopera nella costruzione del budget della produzione che, come è noto, si articolerà per un periodo di tempo più o meno lungo, sarà anche necessario che vengano previsti gli incrementi del suddetto costo relativamente alla componente contributiva, contrattuale o anche in relazione ad accordi con le varie risorse umane in termini di piani di incentivazione, crescita professionale, ecc.

Una volta che è stato quantificato il costo base della manodopera, nonché gli incrementi futuri di codesto costo, non rimane che aggiungere il costo sostenuto per le ore di straordinario e per quelle di assenteismo la cui stima viene fatta, rispettivamente, dal responsabile di produzione e dal responsabile del personale (Tavola 4).

**Tavola 4 - Non solo il costo base**

<b>VOCI DI COSTO</b>	<b>GENNAIO</b>	<b>FEBBRAIO</b>	<b>.....</b>	<b>DICEMBRE</b>	<b>TOTALE</b>
<i>Retribuzione base mensile (a)</i>					
<i>Incrementi mensili del costo base per fattori esogeni (per esempio contingenza, anzianità, aumenti contributivi e/o contrattuali, ecc.) (b)</i>					
<i>Incrementi mensili del costo base per fattori endogeni (per esempio premi di produzione, incentivi di merito, ecc.) (c)</i>					
<b>Retribuzione diretta mensile (d=a+b+c)</b>					
<i>Tredicesima mensilità (e)</i>					
<i>Ore di lavoro straordinario (f)</i>					
<i>Festività (g)</i>					
<i>Ferie (h)</i>					
<i>Altro (assemblee, assenteismo, festività soppresse per lavorare, ecc.) (i)</i>					
<b>Retribuzione indiretta mensile (m=e+f+g+h+i)</b>					
<b>Retribuzione totale mensile (n=d+m)</b>					
<i>Oneri sociali ed altri obblighi contributivi a carico dell'azienda (o)</i>					
<i>Eventuali sgravi contributivi (p)</i>					
<b>Retribuzione totale mensile al lordo dei contributi ed oneri sociali (q=n+o-p)</b>					
<i>Ore totali di presenza mensili (r)</i>					
<b>Costo orario standard mensile (s=q/r)</b>					

## **GLOSSARIO**

### **Time to market**

E' il tempo che intercorre tra l'inizio del processo di sviluppo di un nuovo prodotto e la sua commercializzazione. Tra gli aspetti che caratterizzano il "vantaggio competitivo" di un'impresa rispetto ai propri concorrenti c'è proprio la capacità di ridurre i tempi di sviluppo dei propri prodotti.

### **Distinta base**

E' il documento che, relativamente al singolo prodotto, riporta tutte le informazioni utili per capire i metodi, i cicli produttivi ed i fattori produttivi del prodotto stesso. Essa non solo è utile in fase di formulazione del budget, ma anche in sede di controllo dei risultati (analisi degli scostamenti). Le informazioni che vengono riportate nella distinta base sono: i componenti elementari di cui è formato il prodotto; i centri di produzione dove le varie parti del prodotto vengono sottoposti a lavorazione; i tempi standard unitari della manodopera diretta e degli impianti, distinti per centro produttivo; il consumo standard unitario di materie dirette suddiviso per centro produttivo; gli sfridi standard ripartiti per centro produttivo.

---

Documento reperibile, assieme ad altre monografie, nella sezione Dossier del sito <http://www.sanpaoloimprese.com/>

**Documento pubblicato su licenza di WKI - Ipsa Editore**

**Fonte: PM - Il mensile della piccola e media impresa, Ipsa Editore**

**Copyright: WKI - Ipsa Editore**