

# Il Sistema del Budget generale d'esercizio

di Gian Carlo Bondi

## Progetto didattico per la redazione di documenti con dati a scelta

### Introduzione

Gran parte del successo del candidato agli Esami di Stato nella seconda prova scritta di Economia aziendale è legato alla sua capacità di gestire le diverse problematiche aziendali, elaborandole con dati *liberamente* (e cioè "sapientemente") scelti.

Si tratta di abilità oggi richieste non più soltanto per aderire alla tradizionale consegna di un *Bilancio d'esercizio con dati a scelta*, ma anche per la produzione con dati *liberi* di tutti gli altri prospetti informativi in uscita, dal *Budget degli investimenti fissi* a quello *patrimoniale e finanziario*, dal *Budget economico* (con la complicazione aggiuntiva di "legare" al documento di sintesi i *Budget settoriali*) fino alla famigerata parte monetaria del *Business plan*. Un saper fare che deve infine padroneggiare anche le grandezze legate al terzo lato del sistema informativo direzionale, che parla la lingua della *Contabilità gestionale*, in riferimento ai modelli di scelta di breve periodo (*break even analysis, make or buy* ecc.) e alle diverse tecniche di calcolo dei costi "pieni" nonché al confronto tra i risultati ottenuti nelle metodologie del *direct costing* e del *full costing*, che, in un'ottica *informativa triangolare* forniscono numeri e risultati intimamente intrecciati a quelli che emergono dalla *Contabilità generale* e dal *Sistema Budget*.

L'estensione della richiesta dei dati a scelta più o meno a tutti gli argomenti del programma del quinto anno ha spinto sempre più docenti alla ricerca di un procedimento unico, ossia di un unitario *sistema di dati a scelta* che consenta di ottenere e mettere tra loro in relazione tutti gli strumenti contabili di rappresentazione della realtà aziendale. E ciò si rivela particolarmente vero in relazione al *Sistema Budget*, che rappresenta una speciale angolazione del più generale *Sistema informativo di Bilancio*, un suo speciale punto di vista.

Il Budget, infatti, non è altro che un Bilancio preventivo, e cioè un *modello di Bilancio* basato su determinate ipotesi di equilibrio, efficacia, efficienza, del sistema azienda. Per il business controller che lo elabora, allora, il Budget appare né più né meno come un *problema di scelta di dati* che egli, a partire dai risultati consuntivi relativi al precedente esercizio e descritti nel (progetto di) Bilancio, nonché nel rispetto dei *vincoli che gli pone il mercato*, fissa attraverso opportune ipotesi prospettiche. Esattamente come fa lo studente quando elabora il Bilancio con dati a scelta sulla base delle regole che appartengono alla sua esperienza e nel rispetto dei vincoli che gli vengono posti dalla traccia.

Il metodo qui proposto per la costruzione del Budget generale d'esercizio, comprendente il Budget degli investimenti, il Budget patrimoniale, il Budget finanziario e il Budget economico (completo dei Budget settoriali), deve essere visto proprio in quest'ottica di integrazione, appoggiandosi oculatamente su tutto ciò che già dovrebbe appartenere all'esperienza pratica dello studente in tema di Bilancio con dati a scelta su due esercizi, completo di Stato patrimoniale, Conto economico e Rendiconto finanziario, sia in termini di applicazione di modelli e procedimenti che di rispetto di vincoli imposti.

Nella considerazione che il pregio di un elaborato realizzato con dati a scelta si misura non dalla quantità di ripetizioni di dati e processi, ma sulla base della coerenza del sistema numerico e delle relazioni messe in campo, i requisiti di questa vera e propria strategia organizzativa vorrebbero essere i seguenti:

- 1) la *gradualità*, nel senso di un'articolazione in diversi step, tutti appartenenti a un progetto ma anche parzialmente autonomi e valutabili separatamente, per meglio consentire alla maggior parte degli studenti, anche a quelli meno ferrati, di raggiungere una sufficiente comprensione degli elementi indispensabili;
- 2) la *giusta misura* nel taglio da offrire a un lavoro che, vista l'architettura già di per sé complessa, almeno all'inizio deve puntare all'essenziale, prevedendo solo in una fase successiva e con la necessaria gradualità l'inserimento di eventuali complicazioni;
- 3) la *versatilità*, intesa quale possibilità di un suo generalizzato utilizzo in più di un'occasione, senza troppi aggiustamenti, ciò che consente di rinnovare e rinforzare ripetutamente gli stessi processi logici e le stesse abilità che vengono più volte riutilizzate pur nel passaggio dal *noto* al *nuovo*.

Nel mese di novembre dell'anno *n* il Consiglio di amministrazione della **BEAT BUSINESS SPA** ha redatto la bozza di Bilancio al 31/12/*n* di cui si presentano di seguito: lo **Stato patrimoniale**, il **Conto economico**, i prospetti tratti dalla **Nota integrativa** relativi ai *movimenti intervenuti nelle Immobilizzazioni immateriali e materiali* e uno stralcio della **Relazione sulla gestione** dove si offre un breve *report sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria*, supportato dal sistema degli indicatori di Bilancio.

## Bozza di Bilancio d'esercizio al 31/12/*n*

### STATO PATRIMONIALE

ATTIVO			PASSIVO		
A - CREDITI VERSO SOCI PER VERSAMENTI ANCORA DOVUTI	-	-	A - PATRIMONIO NETTO		
B - IMMOBILIZZAZIONI			<i>I - Capitale</i>	500.000	
<i>I - Immobilizzazioni immateriali</i>	275.000		<i>IV - Riserva legale</i>	12.000	
<i>II - Immobilizzazioni materiali</i>	1.100.000		<i>VI - Riserve statutarie</i>	24.000	
<i>III - Immobilizzazioni finanziarie</i>	-		<i>VII - Altre riserve</i>		
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI		<u>1.375.000</u>	- <i>Riserva straordinaria</i>	164.000	
C - ATTIVO CIRCOLANTE			<i>IX - Utile dell'esercizio</i>	<u>84.000</u>	784.000
<i>I - Rimanenze</i>			B - FONDI PER RISCHI E ONERI	-	-
1) materie prime	115.000		C - TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO	<u>118.000</u>	118.000
4) prodotti finiti	<u>225.000</u>	340.000	D - DEBITI		
<i>II - Crediti</i>			1) obbligazioni	120.000	
1) crediti v/clienti	<u>772.350</u>	772.350	§ di cui esigibili oltre l'anno: 100.000		
<i>III - Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni</i>	-	-	4) debiti v/banche <sup>1</sup>	320.000	
<i>IV - Disponibilità liquide</i>			§ di cui esigibili oltre l'anno: 200.000		
1) depositi bancari	10.000		7) debiti v/fornitori	1.103.000	
3) denaro e valori in cassa	<u>2.650</u>	12.650	12) debiti tributari	30.000	
TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE		<u>1.125.000</u>	13) debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale	<u>25.000</u>	1.598.000
D - RATEI E RISCONTI	-	-	E - RATEI E RISCONTI	-	-
TOTALE ATTIVO		<u>2.500.000</u>	TOTALE PASSIVO		<u>2.500.000</u>
		=====			=====

<sup>1</sup> Costituiti da Mutui passivi per €240.000 e C/c passivi per €80.000.

CONTO ECONOMICO

A. VALORE DELLA PRODUZIONE			
1) ricavi delle vendite e delle prestazioni		3.930.000	
2) variazioni delle rimanenze di prodotti finiti		<u>15.500</u>	
TOTALE A			3.945.500
B. COSTI DELLA PRODUZIONE			
6) per materie prime, sussidiarie e di consumo		1.892.500	
7) per servizi		888.270	
9) per il personale		750.000	
a) salari e stipendi	499.000		
b) oneri sociali	213.500		
c) trattamento di fine rapporto	<u>37.500</u>		
10) ammortamenti e svalutazioni		236.230	
a) ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	43.125		
b) ammortamento delle immobilizzazioni materiali	<u>193.105</u>		
11) variazioni delle rimanenze di materie prime		<u>- 18.000</u>	
TOTALE B			- 3.749.000
<i>DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE (A-B)</i>			196.500
C. PROVENTI E ONERI FINANZIARI			
16) altri proventi finanziari		300	
d) proventi diversi	<u>300</u>		
17) interessi e altri oneri finanziari		<u>- 28.800</u>	
TOTALE C			- 28.500
D. RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE			
18) rivalutazioni		-	
19) svalutazioni		<u>-</u>	
TOTALE D			-
E. PROVENTI E ONERI STRAORDINARI			
20) proventi straordinari		-	
21) oneri straordinari		<u>-</u>	
TOTALE E			-
<i>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE</i>			168.000
22) imposte sul reddito dell'esercizio			<u>- 84.000</u>
23) <i>UTILE DELL'ESERCIZIO</i>			84.000

NOTA INTEGRATIVA

Dettaglio delle Immobilizzazioni

Immobilizzazioni immateriali al 31/12/n					
Costi storici		Fondi ammortamento e svalutazione		% amm	Valori di Bilancio
Costi di ricerca, di sviluppo e di pubblicità	70.000,00	F/do amm. Costi di ricerca, di sviluppo e di pubblicità	28.000,00	20%	42.000,00 B I 2)
Brevetti	291.250,00	F/do amm. Brevetti	58.250,00	10%	233.000,00 B I 3)
	<b>361.250,00</b>		<b>86.250,00</b>		<b>275.000,00</b>

Immobilizzazioni materiali al 31/12/n					
Costi storici		Fondi ammortamento e svalutazione		% amm	Valori di Bilancio
Terreni e fabbricati					641.100,00 B II 1)
* Area	191.100,00				
* Fabbricato industriale	500.000,00	F/do amm. Fabbricati	50.000,00	5%	
Impianti e macchinario	346.000,00	F/do amm. Impianti e macchinario	121.100,00	17,50%	224.900,00 B II 2)
Attrezzature industriali	240.000,00	F/do amm. Attrezzature industriali	120.000,00	25%	120.000,00 B II 3)
Altri beni					114.000,00 B II 4)
* Macchine d'ufficio	40.000,00	F/do amm. Macchine d'ufficio	16.000,00	20%	
* Automezzi	150.000,00	F/do amm. Automezzi	60.000,00	20%	
	<b>1.467.100,00</b>		<b>367.100,00</b>		<b>1.100.000,00</b>

RELAZIONE SULLA GESTIONE

Breve report sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria, supportato dal sistema degli indicatori di Bilancio<sup>2</sup>

<p><b>Analisi economica</b></p>	<p>Dal lato economico gli indicatori segnalano una soddisfacente performance in termini di <b>redditività</b>, sia <b>netta</b> (<math>ROE = 84.000/700.000 \% = 12\%</math>, abbondantemente superiore ai rendimenti che possono essere lucrati sugli investimenti <i>risk free</i>) che <b>operativa</b> (<math>ROI = 196.500/2.500.000 \% = 7,86\%</math>, di molto superiore al <math>ROD = 28.800/1.716.000 \% = 1,68\%</math>).</p>
<p><b>Analisi patrimoniale/ finanziaria</b></p>	<p>Dal lato patrimoniale/finanziario, invece, la situazione appare in netto squilibrio. Anche considerando la scelta, auspicabile, di destinare integralmente ad autofinanziamento il risultato economico conseguito e di considerare dunque l'intero Patrimonio netto quale fonte di Capitale proprio, la società risulta fortemente indebitata e sottocapitalizzata. L'<b>Indice di indipendenza finanziaria</b> (<math>784.000/2.500.000 \% = 31,36\%</math>) risulta al di sotto del limite minimo di accettabilità del 33% pure in concomitanza con un grado di rigidità relativamente elevato (<math>1.375.000/2.500.000\% = 55\%</math>), che consiglierebbe invece di conquistare i livelli alti dell'intervallo (superiori al 33% verso il 66%). Il <b>Grado di capitalizzazione</b> (<math>784.000/(418.000^3 + 1.298.000^4) = 0,46</math>) è particolarmente basso e segnala che per ogni euro di patrimonio proprio ci sono oltre due euro di capitale di debito. Il <b>Leverage</b> (<math>2.500.000/700.000 = 3,57</math>) è sensibilmente alto e indica che quasi i <math>\frac{3}{4}</math> dei finanziamenti provengono da terzi (<math>1.800.000/2.500.000 = 0,72</math>). Ma c'è dell'altro. La gravità della situazione, più che nell'importo in termini assoluti dei debiti o nello squilibrio "verticale" della composizione delle fonti, sta nella incoerenza "orizzontale" della relazione fonti/impieghi, e cioè nella disomogeneità temporale tra attivo e passivo. A questo proposito, l'analisi dei quattro indicatori base dell'equilibrio patrimoniale/finanziario non potrebbe offrire risultati più allarmanti. L' <b>Indice di autocopertura delle immobilizzazioni</b> è molto basso (<math>784.000/1.375.000 = 0,57</math>) (il <i>margin</i> di struttura secco è negativo: <math>784.000 - 1.375.000 = - 591.000</math>), ma è soprattutto la <b>copertura globale</b> a destare preoccupazione per la sua insufficienza, che non arriva al 90% (<math>(784.000 + 418.000)/1.375.000 = 0,87</math>) (conseguentemente, il <i>margin</i> di struttura allargato è negativo: <math>1.202.000 - 1.375.000 = - 173.000</math>). Per ogni 100 euro di immobilizzazioni solo 87 provengono da capitale permanente e, dunque, oltre il 10% delle immobilizzazioni è finanziato con debiti a breve, sui quali si concentra in prevalenza l'indebitamento. La scarsa solidità si accompagna a una precaria solvibilità, messa in luce da un <b>Indice di liquidità</b> inferiore a uno: <i>acid ratio</i> pari a <math>759.700^5 / 1.298.000 = 0,59</math> (il <i>margin</i> di tesoreria è negativo: <math>759.700 - 1.298.000 = - 538.300</math>) e soprattutto da un <b>Indice di disponibilità</b> anch'esso inferiore all'unità: <i>current ratio</i> pari a <math>1.125.000/1.298.000 = 0,87</math> (conseguentemente, il <i>capitale circolante netto</i> è negativo: <math>1.125.000 - 1.298.000 = - 173.000</math> e, simmetricamente, di valore uguale al <i>margin</i> di struttura allargato), a dimostrazione che nella situazione attuale il rimborso dei debiti correnti non può essere garantito dal ciclo di ritorno fisiologico dei mezzi finanziari.</p>

<sup>2</sup> Per semplicità, il denominatore degli indici economici (ad esempio il Capitale proprio economico per il ROE, il Totale Impieghi per il ROI ecc.) accoglie le consistenze misurate al termine dell'esercizio, pur se al numeratore compare un "dato di flusso" relativo all'intero periodo trascorso (ad esempio il Reddito netto per il ROE, il Reddito operativo per il ROI ecc.). La medesima semplificazione viene utilizzata per il calcolo degli interessi attivi e passivi del Conto economico, che sono ottenuti applicando un certo tasso percentuale alle consistenze finali del c/c attivo e/o passivo, dei prestiti obbligazionari e dei mutui passivi, che si suppongono così rappresentative degli importi medi fruttiferi. In entrambi i casi, dunque, il dato patrimoniale di Bilancio si considera adeguatamente rappresentativo della consistenza media ponderata dello stock.

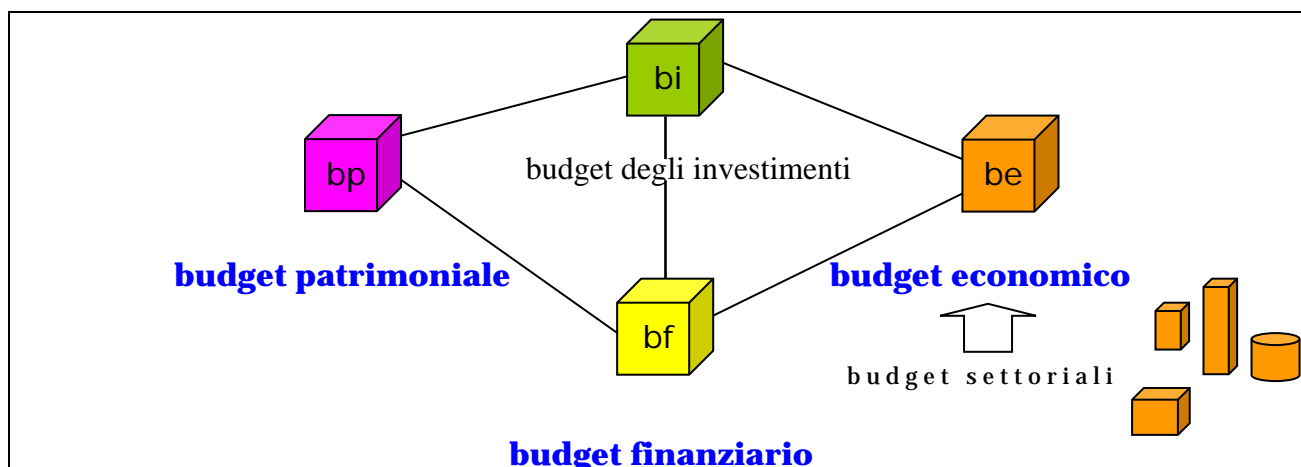
<sup>3</sup> debiti consolidati: €118.000 (tfr) + €100.000 (prestiti obbligazionari) + €200.000 (mutui passivi) = €418.000

<sup>4</sup> debiti a breve: €1.598.000 - €100.000 - €200.000 = €1.298.000

<sup>5</sup> disponibilità differite e immediate: €772.350 + €12.650 = €785.000

Il candidato, tenendo conto che sono programmate per il prossimo esercizio una serie di operazioni di gestione tendenti a riequilibrare la struttura patrimoniale/finanziaria, mantenendo e potenziando nel contempo i buoni risultati di carattere economico conseguiti nell'anno  $n$ , presenti, assumendo le ipotesi e i dati necessari, il *Budget generale* relativo all'esercizio  $n+1$  elaborato dai responsabili dei diversi centri di responsabilità, coordinati dal *business controller*, e articolato nei seguenti documenti: **Budget degli investimenti**, **Budget patrimoniale**, **Budget finanziario** e **Budget economico** (completo dei **Budget settoriali**).

### Redazione del budget generale dell'esercizio $n+1$



### Operazioni di gestione programmate nell'area a medio-lungo (funzionale)<sup>6</sup>

Per ragioni di semplicità non vengono qui inserite alcune operazioni di gestione generalmente finalizzate al riequilibrio patrimoniale-finanziario (leasing e outsourcing di immobilizzazioni, contributi pubblici, accensione di debiti consolidati, ...) o connaturate ai momenti di crisi (licenziamento dipendenti, ...).

<sup>6</sup> La redazione del Sistema Budget si basa su **dati non rielaborati dal punto di vista finanziario** e utilizza dunque la versione di CCN che si ottiene direttamente dai dati del Bilancio civile, non riclassificati (il cosiddetto CCNFUN, Capitale circolante netto funzionale). I motivi di questa scelta sono stati esaurientemente indicati in un altro contributo recentemente pubblicato sul sito Paramond: *Un modello userfriendly per la redazione del Rendiconto finanziario con dati a scelta*.

Dal lato delle fonti di finanziamento, nella versione funzionale, quali mezzi propri si considera sempre l'intero Patrimonio netto, *senza tener conto della distribuzione programmata dell'utile*, per cui le Passività a breve "funzionali" non comprendono i dividendi. I Debiti per Tfr, i Prestiti obbligazionari e i Mutui passivi, poi, si considerano *per il loro importo complessivo* debiti a medio-lungo (per natura) e facenti parte delle Passività consolidate "funzionali". Non si tiene conto della più breve scadenza dei rimborsi di Tfr e delle rate dei prestiti obbligazionari e dei mutui programmati per il prossimo periodo, che non concorrono alla formazione delle Passività a breve "funzionali". I Risconti di medio-lungo termine, attivi (ad esempio quelli sui contratti di leasing) e passivi (ad esempio quelli sui contributi in c/impianti) vengono trattati, rispettivamente, quali Immobilizzazioni e Passività consolidate, per l'intero loro importo, indipendentemente dal fatto che una quota del risconto, nell'anno successivo debba essere "spesata" e passi dal patrimonio al reddito.

## Immobilizzazioni

Non si considerano gli specifici tempi di possesso delle Immobilizzazioni. Gli ammortamenti vengono dunque calcolati come se le vendite e gli acquisti fossero avvenuti in data 1° gennaio. Nemmeno si tiene conto, per le Immobilizzazioni Materiali, di una eventuale riduzione dell'aliquota di ammortamento nel 1° anno di acquisto.

### IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI

- Si prevede il sostenimento di **Costi di ampliamento** di €10.000 in occasione dell'aumento di Capitale sociale, da ammortizzare a quote annue costanti del 20%.
- Le altre Immobilizzazioni immateriali già in carico non subiscono variazioni, salvo la riduzione "fisiologica" dovuta agli ammortamenti.

### IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI

- Si prevede il rinnovo delle strutture produttive in base a un *piano di ristrutturazione* che consiste nella vendita di una parte degli impianti e macchinari e delle attrezzature e nel contemporaneo riacquisto di cespiti ritenuti meglio adatti tecnologicamente a sostenere la sfida del mercato, allo scopo di consolidare le buone performance economiche che caratterizzano l'impresa, così come segue:

#### Impianti e macchinari

- vendita della metà degli Impianti esistenti (costo storico 173.000, ammortizzati per il loro 35%: 60.550, valore contabile 112.450, prezzo di vendita previsto 100.000, minusvalenza straordinaria 12.450)
- acquisto di nuovi impianti 200.000, ammortamento 17,50%

#### Attrezzature industriali

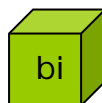
- vendita di ¼ delle Attrezzature esistenti (costo storico 60.000, ammortizzate per il loro 50%: 30.000, valore contabile 30.000, prezzo di vendita previsto 32.000, plusvalenza straordinaria 2.000)
- acquisto di nuove attrezzature 80.000, ammortamento 25%.
- Le altre Immobilizzazioni materiali già in carico subiscono la sola riduzione "fisiologica" dovuta agli ammortamenti.

## Patrimonio netto

- È programmato un aumento di **Capitale sociale** a pagamento di € 250.000, che sarà interamente sottoscritto e coperto dai soci attraverso versamenti sul c/c intestato alla società.
- Per favorire il risanamento finanziario i soci rinunceranno inoltre ai dividendi e **assegneranno integralmente a riserva l'utile dell'anno n** (€84.000).
- Si prevede una buona tenuta dal lato economico, con un **Risultato economico** previsto per l'anno  $n+1$  pari a €125.000 e un ROE che mantiene la percentuale a due cifre dell'anno  $n$  (12%), pur in presenza di un aumento del Capitale proprio:  $125.000 / (700.000 + 84.000 + 250.000) \% = \text{circa } 12\%$ .

## Debiti consolidati

- In merito ai **Debiti per Tfr**, la quota relativa all'anno  $n+1$  viene calcolata prevedendo un aumento fisiologico del 5% delle retribuzioni annue (che da €499.000 potrebbero passare a €524.000; i contributi sociali potrebbero variare da € 213.500 a € 224.000), considerando che non sono previste nuove assunzioni o licenziamenti e stimando una variazione annua dei prezzi al consumo pari al 2%.
- In merito ai Prestiti obbligazionari e ai Mutui passivi non si prevedono nuove accensioni di debiti o rinegoziazioni di quelli esistenti, in merito ai quali verranno solo rimborsate le rate di debito già programmate.



### BUDGET DEGLI INVESTIMENTI

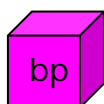
Movimenti previsti nelle Immobilizzazioni Immateriali			
Descrizione	Costi di impianto e di ampliamento	Costi di ricerca, di sviluppo e di pubblicità	Brevetti
Costo originario		70.000,00	291.250,00
Fondo ammortamento al 31/12/n		- 28.000,00	- 58.250,00
Valore di Bilancio al 31/12/n		42.000,00	233.000,00
Acquisti anno $n+1$	10.000,00		
Ammortamenti $n+1$	- 2.000,00	- 14.000,00	- 29.125,00
<b>Valore di Budget al 31/12/ <math>n+1</math></b>	<b>8.000,00</b>	<b>28.000,00</b>	<b>203.875,00</b>

- Totale Immobilizzazioni Immateriali previste al 31/12/ $n+1$  euro 239.875,00
- Ammortamenti Immobilizzazioni Immateriali previsti per l'anno  $n+1$  euro 45.125,00

Movimenti previsti nelle Immobilizzazioni Materiali					
Descrizione	Terreni e Fabbricati	Impianti e Macchinario	Attrezzature industriali	Macchine d'ufficio	Automezzi
Costo originario	691.100,00	346.000,00	240.000,00	40.000,00	150.000,00
Fondo ammortam. al 31/12/n	- 50.000,00	- 121.100,00	- 120.000,00	- 16.000,00	- 60.000,00
Valore di Bilancio al 31/12/n	641.100,00	224.900,00	120.000,00	24.000,00	90.000,00
Acquisti anno $n+1$		200.000,00	80.000,00		
Vendite anno $n+1$					
* costo storico		- 173.000,00	- 60.000,00		
* fondo ammortamento		60.550,00	30.000,00		
<i>Valore contabile</i>		<i>112.450,00</i>	<i>30.000,00</i>		
<i>Ricavo di vendita</i>		<i>100.000,00</i>	<i>32.000,00</i>		
<i>Plus/Minusvalenza</i>		<i>- 12.450,00</i>	<i>2.000,00</i>		
Ammortamenti $n+1$	- 25.000,00	- 65.100,00	- 65.000,00	- 8.000,00	- 30.000,00
<b>Valore di Budget al 31/12/ <math>n+1</math></b>	<b>616.100,00</b>	<b>247.350,00</b>	<b>105.000,00</b>	<b>16.000,00</b>	<b>60.000,00</b>

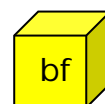
- Totale Immobilizzazioni Materiali previste al 31/12/ $n+1$  euro 1.044.450,00
- Ammortamenti Immobilizzazioni Materiali previsti per l'anno  $n+1$  euro 193.100,00





**BUDGET PATRIMONIALE**

e



**BUDGET FINANZIARIO**

Il **Budget finanziario** qui proposto presenta voci e struttura classica del Rendiconto finanziario (nella configurazione che rileva i flussi di Capitale circolante netto), visto che, in effetti, entrambi contengono gli stessi ingredienti, pur se il primo li definisce in via preventiva e il secondo in via consuntiva.

La costruzione del preventivo finanziario prende corpo contemporaneamente alla definizione del **Budget patrimoniale**. Entrambi si basano su dati non rielaborati dal punto di vista finanziario.

Il calcolo del *flusso della gestione reddituale* atteso avviene con procedimento indiretto.

La procedura prende l'avvio dalla definizione dei dati dell'area a medio-lungo (funzionale) del Budget patrimoniale, che fornisce nello stesso tempo i valori della prima parte del Budget finanziario (Previsione delle Fonti e degli Impieghi).

Una volta ottenuta la variazione di CCN prevista per il periodo  $n+1$ , si passa alla definizione dei dati patrimoniali dell'area a breve (funzionale) e alla contemporanea individuazione dei valori da indicare nella seconda parte del Budget finanziario (Variazioni attese nei componenti del Capitale circolante netto).

**Immobilizzazioni**

Valori di Bilancio $n$	Previsione dei dati $n+1$	Valori di Budget $n+1$	
		Budget patrimoniale (Attivo)	Budget finanziario I a parte (valori di medio-lungo)
B I Immateriali € 275.000	<p><b>Recuperiamo i dati dal Budget degli investimenti fissi:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Costi di impianto e di ampliamento € 8.000</li> <li>Costi di ricerca, di sviluppo e di pubblicità € 28.000</li> <li>Brevetti € 203.875</li> </ul>	B I Immateriali € 239.875	<p>Il sostenimento dei Costi di ampliamento comporterà un <b>impiego di risorse (- € 10.000)</b></p> <p>La riduzione delle Immobilizzazioni dovuta all'ammortamento avrà effetti finanziari indiretti in quanto, in capienza di ricavi, agirà sul <b>flusso della gestione reddituale (+ € 45.125)</b></p>
B II Materiali € 1.100.000	<p><b>Recuperiamo i dati dal Budget degli investimenti fissi:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Terreni e fabbricati € 616.100</li> <li>Impianti e macchinario € 247.350</li> <li>Attrezzature industriali € 105.000</li> <li>Macchine d'ufficio € 16.000</li> <li>Automezzi € 60.000</li> </ul>	B II Materiali € 1.044.450	<p>L'acquisto dei nuovi Impianti e delle nuove Attrezzature comporterà un <b>impiego di risorse (- € 280.000)</b></p> <p>La vendita dei vecchi Impianti e delle vecchie Attrezzature comporterà una <b>fonte di risorse (+ € 132.000)</b>: in quest'ottica, le plusvalenze (€ 2.000) e le minusvalenze (€ 12.450) non assumeranno rilevanza monetaria</p> <p>La riduzione delle Immobilizzazioni dovuta all'ammortamento avrà effetti finanziari indiretti in quanto, in capienza di ricavi, agirà sul <b>flusso della gestione reddituale (+ € 193.100)</b></p>
Totale B dell'Attivo Immobilizzazioni € 1.375.000		Totale B dell'Attivo Immobilizzazioni € 1.284.325	
<b>È prevista una diminuzione delle Immobilizzazioni nette di € 90.675</b>			

### Patrimonio netto

Valori di Bilancio <i>n</i>	Previsione dei dati <i>n+1</i>	Valori di Budget <i>n+1</i>	
		Budget patrimoniale (Passivo)	Budget finanziario 1ª parte (valori di medio-lungo)
A I Capitale sociale € 500.000	Aumento di Capitale sociale a pagamento € 250.000	A I Capitale sociale € 750.000	I versamenti di € 250.000 da parte dei soci comporteranno una <b>fonte di risorse (+ € 250.000)</b>
A IV Riserva legale € 12.000  A V Riserve statutarie € 24.000  A VII Altre riserve - Riserva straordinaria € 164.000	Assegnazione integrale ad autofinanziamento dell'utile dell'anno <i>n</i> di € 84.000, di cui: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Riserva legale 5% dell'utile (€ 4.200)</li> <li>• Riserva statutaria 10% dell'utile (€ 8.400)</li> <li>• Riserva straordinaria (residuo: € 84.000 - € 4.200 - € 8.400 = € 71.400)</li> </ul>	A IV Riserva legale € 16.200  A V Riserve statutarie € 32.400  A VII Altre riserve - Riserva straordinaria € 235.400	L'aumento delle Riserve dovuto agli stanziamenti correnti non avrà effetti finanziari (l'aumento del CCN si è manifestato nell'esercizio <i>n</i> , anno di produzione del reddito). Per l'anno <i>n+1</i> vi sarà una compensazione patrimoniale tra la riduzione dell'utile <i>n</i> e l'aumento delle riserve <i>n+1</i>
<i>Capitale proprio economico</i> € 700.000  <i>ROE 12%</i>		<i>Capitale proprio economico</i> € 1.034.000  <i>ROE 12%</i>	
A IX Utile dell'esercizio € 84.000	Il Risultato economico dell'anno <i>n+1</i> viene previsto in € 125.000, ipotizzando una sostanziale costanza di ROE (12% di € 1.034.000 = € 124.080)	A IX Utile dell'esercizio € 125.000	La destinazione ad autofinanziamento del reddito <i>n</i> (€ 84.000) non avrà effetti finanziari  Il reddito previsto per l'anno <i>n+1</i> agirà sul <b>flusso della gestione reddituale (+ € 125.000)</b>
Totale A del Passivo Patrimonio netto € 784.000		Totale A del Passivo Patrimonio netto € 1.159.000	
<b>È previsto un aumento del Patrimonio netto di € 375.000</b>			

**Passività consolidate “funzionali”**

Valori di Bilancio <i>n</i>	Previsione dei dati <i>n+1</i>	Valori di Budget <i>n+1</i>	
		Budget patrimoniale (Passivo)	Budget finanziario 1ª parte (valori di medio-lungo)
C Debiti per Tfr € 118.000	Per l'anno <i>n+1</i> si prevede una quota di Tfr di competenza pari a circa € 40.000, così calcolata:  Quota capitale: € 524.000/13,5 = € 38.814,81 – 0,50% di € 524.000 = € 2.620,00 per complessivi € 36.194,81  Quota finanziaria: percentuale di rivalutazione debiti pregressi 3% (data da 1,50% + 75% di 2%) = Rivalutazione: 3% di € 118.000 = € 3.540  <i>Per semplicità non si considera la ritenuta sulla rivalutazione del Tfr</i>	C Debiti per TFR € 158.000	L'aumento dei Debiti per Tfr dovuto allo stanziamento corrente avrà effetti finanziari indiretti in quanto, in capienza di ricavi, agirà sul <b>flusso della gestione reddituale (+ € 40.000)</b>
<i>D1</i> Prestiti obbligazionari € 120.000 (di cui € 100.000 <i>esigibili oltre l'anno</i> )  <i>quota D4</i> Mutui passivi € 240.000 (di cui € 200.000 <i>esigibili oltre l'anno</i> )	In merito ai prestiti obbligazionari e ai mutui passivi non sono previste nuove accensioni o rinegoziazioni dei vecchi debiti, ma solamente il rimborso delle rate programmate, pari a € 20.000 per i prestiti obbligazionari e € 40.000 per i mutui passivi	<i>D1</i> Prestiti obbligazionari € 100.000 (di cui € 80.000 <i>esigibili oltre l'anno</i> )  <i>quota D4</i> Mutui passivi € 200.000 (di cui € 160.000 <i>esigibili oltre l'anno</i> )	Il rimborso delle quote di debiti che avverrà nel corso dell'anno <i>n2</i> comporterà un <b>impiego di risorse (- € 60.000)</b>
<i>Passività consolidate “funzionali”</i> € 478.000		<i>Passività consolidate “funzionali”</i> € 458.000	
<b>È prevista una diminuzione delle Passività consolidate “funzionali” di € 20.000</b>			

Come si può notare, la definizione dei dati della zona a lungo del capitale non soltanto fornisce una porzione degli importi da indicare nel Budget patrimoniale al 31/12/*n+1*, ma permette anche l'immediata e “automatica” individuazione dei dati della prima parte del Budget finanziario delle variazioni di CCN (Previsione delle Fonti e degli Impieghi), quelli riferiti alle operazioni che rispettivamente creeranno (*Fonti*) o assorbiranno (*Impieghi*) risorse finanziarie in termini di CCN funzionale.

**Budget finanziario  
delle variazioni del CCN**

<b>Parte I – Previsione delle Fonti e degli Impieghi</b>	
<b>FONTI DI RISORSE FINANZIARIE</b>	
Flusso generato dalla gestione reddituale	413.675
Alienazioni di immobilizzazioni	132.000
Rimborsi di crediti a m/l termine	
Aumenti a pagamento di capitale proprio	250.000
Accensioni di passività consolidate	
<b>Totale Fonti</b>	<b>795.675</b>
<b>IMPIEGHI DI RISORSE FINANZIARIE</b>	
Acquisti di immobilizzazioni	290.000
Concessione a terzi di crediti a m/l termine	
Rimborsi di passività consolidate	60.000
Diminuzioni di Patrimonio netto per	
° pagamento di utili ai soci	
° rimborsi di capitale proprio	
° acquisto e annullamento azioni proprie	
<b>Totale Impieghi</b>	<b>350.000</b>
<b>Variazione del CCN</b>	<b>445.675</b>



Utile previsto per l'esercizio n+1	125.000
+ Costi non monetari	290.675
<i>Ammortamenti</i>	238.225
<i>Tfr</i>	40.000
<i>Minusvalenze</i>	12.450
- Ricavi non monetari	2.000
<i>Plusvalenze</i>	2.000
<b>= Flusso della gestione Reddituale</b>	<b>413.675</b>

L'avanzo di CCN creatosi nell'area consolidata è la dimostrazione dei virtuosi effetti prodotti dalle operazioni di gestione volte al riequilibrio della struttura patrimoniale/finanziaria dell'impresa.

Come si ricorderà, i dati del Bilancio al 31/12/n riclassificati dal punto di vista finanziario mettevano in luce un CCN negativo pari a - € 173.000 (cui corrisponde un CCNFUN pari a - € 113.000, *parzialmente migliore* in quanto non influenzato dalla rate programmate di rimborso dei prestiti obbligazionari, di € 20.000, e dei mutui passivi, di € 40.000 – considera la precedente nota 6).

La variazione positiva di € 445.675 segnala dunque una netta inversione di tendenza, in grado di riportare il CCNFUN al 31/12/n+1 nella zona di equilibrio (da - € 113.000 a + € 332.675).

	31/12/n	31/12/n+1		
Pn	784.000	1.159.000		
Dc	478.000	458.000		
In	- 1.375.000	- 1.284.325		
<b>CCN</b>	<b>- 113.000</b>	<b>332.675</b>	<b>variazione</b>	<b>+ 445.675</b>

La variazione positiva di CCNFUN sorta nell'area consolidata funzionale deve naturalmente trovare simmetrica corrispondenza:

- 1) nel **Budget patrimoniale**: in una uguale eccedenza di CCN nell'area corrente funzionale (aumento previsto dei componenti dell'attivo a breve e/o diminuzione prevista dei componenti del passivo a breve);

- 2) nel **Budget finanziario** (seconda parte: Variazioni attese nei componenti del Capitale circolante netto): si tratta delle variazioni dei componenti dell'area a breve che si prevede intercetteranno i flussi in entrata e uscita.

Possiamo dunque procedere al completamento del Budget patrimoniale e del Budget finanziario  $n+1$  "spalmando" la variazione del CCNFUN (€ 445.675) tra i componenti dell'Attivo e del Passivo corrente funzionale, garantendo la quadratura dei prospetti.

La distribuzione può essere eseguita molto liberamente. Tuttavia, coerentemente con l'obiettivo del risanamento finanziario, sarà bene privilegiare una robusta riduzione dell'indebitamento a breve, che potrebbe insistere sul rimborso dei C/c passivi e dei Debiti v/fornitori.

Per gli altri valori dell'Attivo e del Passivo si possono ipotizzare leggeri e fisiologici aumenti<sup>7</sup>

**Attivo circolante: importi analitici e importo totale,  
Totale Impieghi (e Totale Fonti)**

Valori di Bilancio $n$	Previsione dei dati $n+1$	Valori di Budget $n+1$	
		Budget patrimoniale (Attivo)	Budget finanziario II <sup>a</sup> parte (valori di breve)
C I Rimanenze € 340.000  1) Materie prime € 115.000  3) Prodotti finiti 4) € 225.000	Nell'anno $n+1$ Si prevede un leggero incremento sia per il magazzino materie (+ € 5.000) che per il magazzino prodotti (+ € 15.000)	C I Rimanenze € 360.000  1) Materie prime € 120.000  4) Prodotti finiti € 240.000	Variazioni delle attività a breve: <b>Rimanenze</b> + € 20.000
C II Liquidità differite € 772.350  1) Crediti v/clienti	Nell'anno $n+1$ si prevede un incremento dei Crediti v/clienti di € 67.650	C II Liquidità differite € 840.000  1) Crediti v/clienti	Variazioni delle attività a breve: <b>Crediti v/clienti</b> + € 67.650
C IV Liquidità immediate € 12.650  1) Banca € 10.000 3) Cassa € 2.650	Nell'anno $n+1$ si prevede un incremento nel saldo del C/c pari a € 2.500 e nel Denaro in cassa di € 250	C IV Liquidità immediate € 15.400  1) Banca € 12.500 3) Cassa € 2.900	Variazioni delle attività a breve: <b>Liquidità</b> + € 2.750
C Attivo circolante € 1.125.000		C Attivo circolante € 1.215.400	
<b>È previsto un aumento dell' Attivo circolante "funzionale" di € 90.400</b>			
Totale Impieghi (uguale a Totale Fonti) € 2.500.000	<i>Il Totale Impieghi <math>n+1</math> (uguale al Totale Fonti) si ottiene sommando i nuovi importi di Attivo circolante (€ 1.215.400) e Immobilizzazioni (€ 1.284.325)</i>	Totale Impieghi (uguale a Totale Fonti) € 2.499.725	

Le operazioni indicate assorbono una parte della variazione di CCNFUN prevista per l'anno  $n+1$  pari a **€90.400** che, sulla base delle ipotesi assunte, si distribuiranno nelle variazioni delle attività a breve.

Rimangono a disposizione € 445.675 - € 90.400 = **€ 355.275** da utilizzare per la riduzione *netta* dell'indebitamento a breve.

<sup>7</sup> Occorre considerare che gli eventuali aumenti programmati in una categoria dei debiti a breve mette a disposizione ulteriori risorse di CCN per saldare le altre categorie.

**Passività correnti “funzionali”:** importi analitici e importo totale,  
Totale Fonti (e Totale Impieghi)

Coerentemente con i vincoli di risanamento posti dalla traccia, supponiamo che i componenti del Passivo circolante nel corso dell’anno  $n+1$  subiscano le variazioni indicate di seguito.

Valori di Bilancio $n$	Previsione dei dati $n+1$	Valori di Budget $n+1$	
		Budget patrimoniale (Passivo)	Budget finanziario II <sup>a</sup> parte (valori di breve)
D 4 Debiti verso banche <i>quota D4 C/c passivi</i> € 80.000	Si prevede un azzeramento quasi integrale del debito, ottenuto con un rimborso di € 70.000	D 4 Debiti verso banche <i>quota D4 C/c passivi</i> € 10.000	Variazioni delle passività a breve: <b>C/c passivi</b> - € 70.000
D 7 Debiti v/fornitori € 1.103.000	Si prevede una diminuzione di € 288.775	D 7 Debiti v/fornitori € 814.225	Variazioni delle passività a breve: <b>Debiti v/fornitori</b> - € 288.775
D 12 Debiti tributari € 30.000	Si prevede un aumento di € 2.000	D 12 Debiti tributari € 32.000	Variazioni delle passività a breve: <b>Debiti tributari</b> + € 2.000
D 13 Debiti verso Istituti previdenziali € 25.000	Si prevede un aumento di € 1.500	D 13 Debiti verso Istituti previdenziali € 26.500	Variazioni delle passività a breve: <b>Debiti v/Istituti previdenziali</b> + € 1.500
Quota D Passività correnti “funzionali” € 1.238.000		Quota D Passività correnti “funzionali” € 882.725	
<b>È prevista una diminuzione del Passivo a breve “funzionale” di € 355.275</b>			
Totale Fonti (uguale a Totale Impieghi) € 2.500.000	<i>Il Totale Fonti <math>n+1</math> (uguale al Totale Impieghi) si ottiene sommando i nuovi importi di Passività correnti “funzionali” (€ 882.725), Patrimonio netto (€ 1.159.000) e Passività consolidate “funzionali” (€ 458.000)</i>	Totale Fonti (uguale a Totale Impieghi) € 2.499.725	

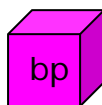
Come si può vedere, la definizione dei dati della zona a breve del capitale non soltanto fornisce una porzione degli importi da indicare nel Budget patrimoniale al 31/12/ $n+1$ , ma permette anche l’immediata e “automatica” individuazione dei dati della seconda parte del Budget finanziario delle variazioni di CCN (Variazioni attese nei componenti del Capitale circolante netto).

Budget finanziario  
delle variazioni del CCN

Parte II - Variazioni attese nei componenti del Capitale circolante netto	
VARIAZIONI DELLE ATTIVITA' A BREVE	
Rimanenze	20.000
Crediti v/clienti	67.650
Altri crediti a breve termine	
Attività finanziarie non immobilizzate	
Liquidità	2.750
Ratei e risconti attivi	
<b>Totale variazioni Attività a breve</b>	<b>90.400</b>
VARIAZIONI DELLE PASSIVITA' A BREVE	
Fondi rischi e oneri a breve	
C/c passivi	- 70.000
Debiti v/fornitori	- 288.775
Altri debiti a breve termine	
Debiti tributari	2.000
Debiti v/Istituti previdenziali	1.500
Ratei e risconti passivi	
<b>Totale variazioni Passività a breve</b>	<b>- 355.275</b>
<b>Variazione del CCN</b>	<b>445.675</b>

Si tratta delle variazioni dei componenti dell'area a breve che corrispondono ai flussi in entrata e uscita previsti per l'anno  $n+1$ .

Possiamo infine procedere alla redazione conclusiva del **Budget patrimoniale** al 31/12/ $n+1$  e del **Budget finanziario** delle variazioni del CCN (funzionale).

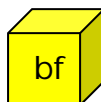


BUDGET PATRIMONIALE AL 31/12/n+1

ATTIVO			PASSIVO		
A - CREDITI VERSO SOCI PER VERSAMENTI ANCORA DOVUTI	-	-	A - PATRIMONIO NETTO		
B - IMMOBILIZZAZIONI			<i>I - Capitale</i>	750.000	
<i>I - Immobilizzazioni immateriali</i>	239.875		<i>IV - Riserva legale</i>	16.200	
<i>II - Immobilizzazioni materiali</i>	1.044.450		<i>VI - Riserve statutarie</i>	32.400	
<i>III - Immobilizzazioni finanziarie</i>	-		<i>VII - Altre riserve</i>		
			- <i>Riserva straordinaria</i>	235.400	
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI		<u>1.284.325</u>	<i>IX - Utile dell'esercizio</i>	<u>125.000</u>	1.159.000
C - ATTIVO CIRCOLANTE			B - FONDI PER RISCHI E ONERI	-	-
<i>I - Rimanenze</i>			C - TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO	<u>158.000</u>	158.000
1) materie prime	120.000		D - DEBITI		
4) prodotti finiti	<u>240.000</u>	360.000	1) obbligazioni	100.000	
<i>II - Crediti</i>			§ di cui esigibili oltre l'anno: 80.000		
1) crediti v/clienti	<u>840.000</u>	840.000	4) debiti v/banche <sup>8</sup>	210.000	
<i>III - Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni</i>	-	-	§ di cui esigibili oltre l'anno: 160.000		
<i>IV - Disponibilità liquide</i>			7) debiti v/fornitori	814.225	
1) depositi bancari	12.500		12) debiti tributari	32.000	
3) denaro e valori in cassa	<u>2.900</u>	15.400	13) debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale	<u>26.500</u>	1.182.725
TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE		<u>1.215.400</u>	E - RATEI E RISCOINTI	-	-
D - RATEI E RISCOINTI	-	-	TOTALE PASSIVO		<u>2.499.725</u>
TOTALE ATTIVO		<u>2.499.725</u> =====			<u>2.499.725</u> =====

<sup>8</sup> Costituiti da Mutui passivi per €200.000 e C/c passivi per €10.000.



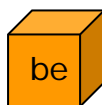


BUDGET FINANZIARIO *n*+1

Parte I - Previsione delle Fonti e degli Impieghi		Parte II - Variazioni attese nei componenti del Capitale circolante netto	
<b>FONTI DI RISORSE FINANZIARIE</b>		<b>VARIAZIONI DELLE ATTIVITA' A BREVE</b>	
Flusso generato dalla gestione reddituale	413.675	Rimanenze	20.000
Alienazioni di immobilizzazioni	132.000	Crediti v/clienti	67.650
Rimborsi di crediti a m/l termine		Altri crediti a breve termine	
Aumenti a pagamento di capitale proprio	250.000	Attività finanziarie non immobilizzate	
Accensioni di passività consolidate		Liquidità	2.750
		Ratei e risconti attivi	
		<b>Totale variazioni Attività a breve</b>	<b>90.400</b>
<b>Totale Fonti</b>	<b>795.675</b>	<b>VARIAZIONI DELLE PASSIVITA' A BREVE</b>	
<b>IMPIEGHI DI RISORSE FINANZIARIE</b>		Fondi rischi e oneri a breve	
Acquisti di immobilizzazioni	290.000	C/c passivi	- 70.000
Concessione a terzi di crediti a m/l termine		Debiti v/fornitori	- 288.775
Rimborsi di passività consolidate	60.000	Altri debiti a breve termine	
Diminuzioni di Patrimonio netto per		Debiti tributari	2.000
° pagamento di utili ai soci		Debiti v/Istituti previdenziali	1.500
° rimborsi di capitale proprio		Ratei e risconti passivi	
° acquisto e annullamento azioni proprie			
		<b>Totale variazioni Passività a breve</b>	<b>- 355.275</b>
<b>Totale Impieghi</b>	<b>350.000</b>	<b>Variazione del CCN</b>	
<b>Variazione del CCN</b>	<b>445.675</b>	<b>445.675</b>	

Utile previsto per l'esercizio <i>n</i> +1	125.000
+ Costi non monetari	290.675
<i>Ammortamenti</i> 238.225	
<i>Tfr</i> 40.000	
<i>Minusvalenze</i> 12.450	
- Ricavi non monetari	2.000
<i>Plusvalenze</i> 2.000	
= Flusso della gestione Reddituale	413.675



## BUDGET ECONOMICO

Il **Budget economico** viene presentato in un primo momento nella configurazione a Valore e Costi della produzione con costi classificati per natura, utilizzando *la stessa tecnica* che si impiega, a partire da un Conto economico già redatto per un esercizio, per costruire con dati a scelta il Conto economico dell'anno successivo, rispettando le condizioni eventualmente poste dalla traccia.

Ciò consente di preparare abbastanza rapidamente il Budget economico finale, almeno nella configurazione civilistica, nei casi in cui non si debba (o non si sappia) affiancargli la sequenza dei Budget settoriali. Ma, pure nei casi in cui tale sequenza venga richiesta, questo primo step può consentire di far segnare almeno un punto anche a quegli studenti, meno capaci ed esperti, che, altrimenti, non potrebbero evitare la classica trappola del “o tutto, o niente”.

In un secondo momento, si riportano i precedenti dati, classificati per natura, in uno schema di Budget economico nel quale, più consuetamente, anche per garantire i necessari raccordi con i Budget settoriali, i costi operativi vengono riclassificati per destinazione: industriali, commerciali, amministrativi, utilizzando una regola standard per passare da una classificazione all'altra.

La classificazione dei costi per funzione aziendale ci consentirà inoltre di accedere a importanti indicatori economici supplementari, favorendo interessanti collegamenti tra i numeri della Contabilità generale, quelli della Contabilità gestionale e quelli del Budget.

Con un terzo passaggio, infine, si procede alla disaggregazione *a ritroso* dei dati sintetici nei dati settoriali, inserendo le ipotesi necessarie allo scopo e tenendo conto dei vincoli del sistema di valori.

A coloro che ritengono, legittimamente, che la procedura a ritroso sia troppo macchinosa, ricordo che la scelta alternativa, apparentemente più agevole, di iniziare dai budget settoriali, rende poi molto difficile tenere sotto controllo i valori finali, col rischio di ottenere in uscita un Budget economico con dati non del tutto coerenti.

Meglio dunque prima preparare il prospetto finale in uscita con risultati controllabili e congruenti e procedere poi all'indietro a incastro, suddividendo settorialmente i dati sintetici.

Ecco dunque, sinteticamente, i tre step che seguiremo per redigere il Budget economico, completo dei Budget settoriali:

- 1) *Fissiamo la cornice provvisoria*: riprendiamo il Conto economico dell'anno  $n$  (configurazione civilistica) e prepariamo il Budget economico dell'anno  $n+1$  ancora nella configurazione civilistica, tenendo conto delle relazioni “di sistema” con i dati patrimoniali e finanziari già assunti nei precedenti Budget;
- 2) *Passiamo dai costi per natura ai costi per funzione*: riportiamo i dati nello schema di Budget economico a valore e costi della produzione dopo aver riclassificato i costi operativi per destinazione (industriali, commerciali, amministrativi);
- 3) *Prepariamo i Budget settoriali*: ricostruiamo a ritroso i diversi Budget settoriali garantendo la coerenza dei dati con quelli già indicati nel Budget economico riepilogativo.

## 1 Budget economico a valore e costi della produzione con costi classificati per natura

Nella costruzione dei dati del Budget economico, oltre ai vincoli posti dalla traccia è bene non dimenticare di rispettare le relazioni fisiologiche (“di sistema”) tra grandezze patrimoniali e grandezze reddituali, facendo posto ai dati che già discendono dalle scelte fatte in sede di redazione del Budget degli investimenti, del Budget patrimoniale e del Budget finanziario, che riepiloghiamo nella tabella seguente:

Aggregato Stato patrimoniale	Conto economico		
	Vincolo	Codice di Bilancio	
<b>Immobilizzazioni</b>	Ammortamenti delle Immobilizzazioni Immateriali e Materiali (già calcolati)	<b>B 10) a)</b> € 45.125	<b>B 10) b)</b> € 193.100
	Plusvalenze straordinarie (già calcolate)	<b>E 20)</b> € 2.000	
	Minusvalenze straordinarie (già calcolate)	<b>E 21)</b> € 12.450	
<b>Patrimonio netto</b>	Utile dell'esercizio (già determinato)	<b>Rigo 23</b> € 125.000	
<b>Passività consolidate</b>	Salari e stipendi, Oneri sociali, Quota Tfr (già definiti)	<b>B 9) a)</b> € 524.000	<b>B 9) b)</b> € 224.000
	Interessi passivi: da calcolare sul nuovo importo dei Prestiti obbligazionari e dei Mutui passivi	C 17 .....	
<b>Attivo circolante</b>	Variazione delle rimanenze di Materie prime (già fissata)	<b>B 11</b> - € 5.000	
	Variazione delle rimanenze di Prodotti finiti (già fissata)	<b>A 2</b> € 15.000	
	Interessi attivi su c/c: da calcolare sul nuovo importo dei C/c attivi	C 16 d) .....	
<b>Passività correnti</b>	Interessi passivi su c/c: da calcolare sul nuovo importo dei C/c passivi	C 17 .....	

Gli altri dati di costo e ricavo potranno subire leggeri e fisiologici aumenti.

Utilizziamo direttamente lo schema civilistico e procediamo *down-top*, a ritroso, dal basso verso l'alto, iniziando dal risultato economico già indicato nel Budget patrimoniale.

Scelta dei dati	Budget economico n+1
Riprendiamo il <i>Risultato economico</i> già fissato in sede di redazione dello Stato patrimoniale	Rigo 23 Utile dell'esercizio €125.000
Fissiamo le imposte ipotizzando un Indice di carico fiscale (Imposte sul reddito/R1 %) esattamente pari al 50% del risultato prima delle imposte.	Rigo 22 Imposte sul reddito dell'esercizio €125.000
Le imposte sono uguali al risultato netto e il risultato lordo è pari al doppio dell'utile	Risultato prima delle imposte €250.000
In generale, le imposte possono essere determinate con: $\text{Utile}/(100-\text{ICF}) \times \text{ICF}$	

Scelta dei dati	Budget economico n+1
<p>Procedendo verso l'alto inseriamo nell'Area straordinaria (E – Proventi e oneri straordinari) le Plusvalenze e Minusvalenze previste in relazione alla sostituzione degli Impianti e delle Attrezzature</p>	<p>Area E</p> <p>Proventi straordinari</p> <p>E 20) €2.000</p> <p>Oneri straordinari</p> <p>E 21) €12.450</p> <p>Totale D = - €10.450</p>
<p>Non inseriamo invece alcun importo nell'Area (finanziaria) delle Rettifiche di valore (D – Rettifiche di valore di attività finanziarie)</p>	<p>Area D = 0</p>
<p>Passiamo all'Area finanziaria (C – Proventi e oneri finanziari). Calcoliamo gli interessi attivi e passivi, applicando tassi differenziati alle consistenze finali dei cespiti e dei debiti corrispondenti.</p> <p><i>Proventi finanziari:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2% sui C/c attivi di €12.500 = €250</li> </ul> <p><i>Oneri finanziari:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 4% sui Prestiti obbligazionari di €100.000 = €4.000 e 3% sui Mutui passivi di €200.000 = €6.000</li> <li>• 8% sui C/c passivi di €10.000 = €800</li> </ul>	<p>Area C</p> <p>Proventi finanziari</p> <p>C 16 d) €250</p> <p>Oneri finanziari</p> <p>C17) €10.800</p> <p>Totale C = - €10.550</p>
<p>Determiniamo la Differenza A-B aggiungendo al Risultato lordo (€ 250.000), poiché negativi, il saldo dell'area D (- €10.450) e il saldo dell'area C (- €10.550). Il valore così determinato (€271.000), visto che non sono presenti componenti reddituali accessorie non caratteristiche, corrisponde al Reddito operativo.</p>	<p>A-B = €271.000</p> <p>(Reddito operativo)</p>
<p>Definiamo i dati dell'Area della produzione</p>	
<p>Cominciamo dalla zona "positiva" (A - Valore della produzione)</p> <p>Le Vendite di prodotti finiti, coerentemente con l'assunto della traccia, che prevede per l'anno n+1 un potenziamento delle performance economiche, vengono fissate ipotizzando un incremento di circa il 7% nel fatturato rispetto all'anno precedente, con un ammontare di ricavi previsto per l'anno n+1 di euro 4.200.000 (Vendite n1 = €3.930.000 più incremento 7% = €275.100 uguale Vendite n2 = €4.205.100)</p> <p>Per la Variazione delle scorte di prodotti finiti riprendiamo il dato già fissato in sede di redazione del conto patrimoniale: aumento di €15.000</p>	<p>Area A</p> <p>A1 Vendite €4.200.000</p> <p>A2 Variazioni delle rimanenze di prodotti finiti + €15.000</p> <p>Totale A = €4.215.000</p>

<p>Completiamo i dati dell'Area della produzione passando alla zona "negativa" (<b>B – Costi della produzione</b>).</p> <p>In primo luogo determiniamo il totale complessivo dei costi sottraendo dal Totale A (€4.215.000) la differenza positiva A-B (€271.000) = €3.944.000.</p>	<p>Totale B = €3.944.000</p>
<p>Procediamo poi a disaggregare il totale B (€3.944.000) nei singoli elementi componenti, ad es. nel modo seguente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ fissiamo un <i>Consumo di materie</i> pari a circa il 50% dei costi della produzione (€1.972.000), da imputare in: <ul style="list-style-type: none"> <li>☐ B11 Variazione delle rimanenze: aumento di €5.000 già fissato in precedenza, da indicare con segno meno</li> <li>☐ B6 Acquisti: €1.972.000 + €5.000 = €1.977.000</li> </ul> </li> <li>➤ distribuiamo il residuo 50% (€1.972.000) tra le altre voci di costo: <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1</b> tenendo conto dei vincoli già fissati in sede di redazione dello Stato patrimoniale: <ul style="list-style-type: none"> <li>• B 9 Salari e stipendi (€524.000), Oneri sociali (€224.000), Quota Tfr (€40.000)</li> <li>• B 10 Ammortamenti delle Immobilizzazioni a) immateriali (€45.125) e b) materiali (€193.100)</li> </ul> </li> <li><b>2</b> utilizzando a saldo la voce B7 Costi per servizi (€945.775)</li> </ol> </li> </ul>	<p>B6 Acquisti € 1.977.000  B7 Costi per servizi €945.775  B 9 a) Salari e stipendi €524.000  B 9 b) Oneri sociali €224.000  B 9 c) Tfr €40.000  B 10 Ammortamenti delle Immobilizzazioni  a) immateriali €45.125  b) materiali €193.100  B11 Variazione delle rimanenze  - €5.000</p>

**BUDGET ECONOMICO N+1**  
**A VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE**

<b>A. VALORE DELLA PRODUZIONE</b>			
1) ricavi delle vendite e delle prestazioni		4.200.000	
2) variazioni delle rimanenze di prodotti finiti		<u>15.000</u>	
<b>TOTALE A</b>			4.215.000
<b>B. COSTI DELLA PRODUZIONE</b>			
6) per materie prime, sussidiarie e di consumo		1.977.000	
7) per servizi		945.775	
9) per il personale		788.000	
a) salari e stipendi	524.000		
b) oneri sociali	224.000		
c) trattamento di fine rapporto	<u>40.000</u>		
10) ammortamenti e svalutazioni		238.225	
a) ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	45.125		
b) ammortamento delle immobilizzazioni materiali	<u>193.100</u>		
11) variazioni delle rimanenze di materie prime		<u>- 5.000</u>	
<b>TOTALE B</b>			<u>- 3.944.000</u>
<b>DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE (A-B)</b>			<b>271.000</b>
<b>C. PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>			
16) altri proventi finanziari		250	
d) proventi diversi	<u>250</u>		
17) interessi e altri oneri finanziari		<u>- 10.800</u>	
<b>TOTALE C</b>			- 10.550
<b>D. RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE</b>			
18) rivalutazioni		-	
19) svalutazioni		<u>-</u>	
<b>TOTALE D</b>			<u>-</u>
<b>E. PROVENTI E ONERI STRAORDINARI</b>			
20) proventi straordinari		2.000	
21) oneri straordinari		<u>- 12.450</u>	
<b>TOTALE E</b>			<u>- 10.450</u>
<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE</b>			<b>250.000</b>
22) imposte sul reddito dell'esercizio			<u>- 125.000</u>
23) <b>UTILE DELL'ESERCIZIO</b>			<b>125.000</b>

## 2 Budget economico a valore e costi della produzione con costi classificati per destinazione

Riportiamo i dati precedenti in uno schema di Budget economico a valore e costi della produzione dove però *i costi operativi sono riclassificati per destinazione* e distinti in industriali, commerciali e amministrativi, ad es. come segue:

### Costi industriali

Comprendono:

- **I COSTI DI PRODUZIONE DIRETTI**
  - Consumi di materie prime: Acquisti €1.977.000 – Incremento magazzino €5.000 = €1.972.000
  - Costi di manodopera diretta: calcolati in circa il 20% dei costi del lavoro: €788.000 x 20% = €157.600, arrotondati a €160.000
- **I COSTI DI PRODUZIONE INDIRETTI**
  - Circa il 60% del residuo di B, pari a €3.944.000 – 1.972.000 – 160.000 = €1.812.000 x 60% = €1.087.200

### Costi commerciali e amministrativi:

Circa il 40% del residuo di B = €1.812.000 x 40% = €724.800

BUDGET ECONOMICO			
A VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE			
con costi della produzione classificati per destinazione			
Ricavi di vendita			4.200.000
Variazione rimanenze prodotti		incremento	15.000
<i>Esistenze iniziali 225.000</i>	<i>Rimanenze finali 240.000</i>		
<b>VALORE DELLA PRODUZIONE (A)</b>			<b>4.215.000</b>
Costi di acquisto materie			1.977.000
Costi di manodopera diretta			160.000
Costi di produzione indiretti			1.087.200
Variazione rimanenze materie		incremento	-5.000
<i>Esistenze iniziali 115.000</i>	<i>Rimanenze finali 120.000</i>		
Costi commerciali e amministrativi			724.800
<b>COSTI DELLA PRODUZIONE (B)</b>			<b>3.944.000</b>
<b>Reddito operativo (A-B)</b>			<b>271.000</b>
<i>Proventi finanziari</i>			250
<i>Oneri finanziari</i>			-10.800
<i>Proventi straordinari</i>			2.000
<i>Oneri straordinari</i>			-12.450
<b>Reddito lordo</b>			<b>250.000</b>
<b>Imposte sul reddito</b>			<b>-125.000</b>
<b>Reddito netto</b>			<b>125.000</b>

Grazie a questa struttura funzionale di Budget economico, è possibile determinare alcuni importanti **indicatori economici** atti anche a mostrare l'intimo intreccio connaturato ai numeri e ai risultati che si ottengono dall'*informativa triangolare* fornita da *Contabilità generale, Contabilità gestionale e Budget*.<sup>9</sup>

Costi	Configurazione costo	Ricavi		Risultati
Acquisti materie 1.977.000 Variazione rimanenze materie - 5.000  = Consumo materie 1.972.000		Ricavi di vendita  4.200.000		
Manodopera diretta 160.000				
	Costo primo di produzione 2.132.000			<b>Margine di contribuzione</b> 2.083.000
Costi fissi industriali 1.087.200				
	Costo industriale della produzione 3.219.200			
		Variazione rimanenze prodotti 15.000	Costo industriale del venduto 3.204.200	<b>Margine lordo industriale</b> 995.800
Costi fissi comm/amm 724.800				
	Costo complessivo caratteristico 3.944.000			<b>Reddito operativo</b> 271.000
Oneri finanziari netti 10.550				
Oneri straordinari netti 10.450				
	Costo complessivo ante-imposte 3.965.000			<b>Reddito lordo</b> 250.000
Imposte sul reddito  125.000				
	Costo complessivo 4.090.000			<b>Reddito netto</b> 125.000
Oneri figurativi <sup>10</sup> 0				
	Costo economico-tecnico 4.090.000			<b>Eva</b> 125.000

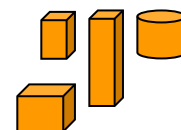
<sup>9</sup> Come dimostrato in un altro contributo recentemente pubblicato sul sito Paramond (*Il budget economico e i budget settoriali. Consigli per la redazione con dati a scelta in un Tema d'Esame*), l'esistenza di un solo prodotto consentirebbe di calcolare agevolmente il **punto di pareggio a quantità** e di verificare poi il **risultato economico** già esposto nel Budget sintetico calcolandolo attraverso la moltiplicazione delle quantità eccedenti il pareggio per il margine di contribuzione unitario. Nel nostro esempio, considerato che il risultato economico è influenzato non dalle quantità prodotte ma dalle quantità vendute, per eseguire tali riscontri non potremo tuttavia basarci sulla semplificazione che caratterizza la Bea (Quantità vendute = Quantità prodotte) e impiegare i Costi fissi totali della produzione ma **dovremmo utilizzare i Costi fissi totali del venduto**.

Si potrebbe inoltre procedere al **confronto del diverso margine lordo industriale che si ottiene con la valutazione delle rimanenze di prodotti non più a full costing, ma a direct costing** e dimostrare che in caso di incremento delle rimanenze di prodotti, come nell'esempio che stiamo seguendo, nel *full costing* una quota di costi fissi industriali, quella incorporata nella valutazione delle rimanenze, viene rettificata e trasferita in avanti, dando luogo a risultati economici più alti rispetto al *direct costing* nel quale i costi fissi industriali rimangono tutti a carico del periodo.

<sup>10</sup> La considerazione degli oneri figurativi (es. costo del capitale proprio) comporterebbe un profitto (Eva) inferiore al risultato economico contabile e consentirebbe di stabilire l'effettiva **creazione di valore**.



### 3 La ricostruzione a ritroso dei Budget settoriali



Per effetto degli arrotondamenti richiesti dalla procedura “a ritroso”, emergono a volte delle piccole differenze tra i valori contenuti nei Budget settoriali e gli importi sintetici già esposti nel Budget riepilogativo.

Si considera che la BEAT BUSINESS SPA è un’impresa industriale *monoprodotto* (ALFA) che viene fabbricato attraverso la combinazione di due tipi diversi di materie prime (A e B).

- Budget delle vendite

Partendo dal fatturato già conosciuto (€4.200.000) fissiamo a piacere il prezzo unitario di vendita, ad es. €400, e troviamo le quantità.

Prodotti	Prezzo unitario	Quantità	Vendite
ALFA	€400	10.500	€4.200.000

- Budget della produzione

Per passare dalle unità da vendere alle unità da produrre servono i dati della politica delle scorte di prodotti finiti.

Abbiamo già a disposizione il valore delle Esistenze iniziali (€225.000) e il valore delle Rimanenze finali (€240.000) ma non abbiamo le quantità, per ottenere le quali occorre fissare il costo unitario utilizzato per la valutazione.

- Unità Rimanenze finali

Ipotizziamo che le rimanenze finali siano valutate al costo industriale di produzione programmato per l’anno  $n+1$ . Tale grandezza può essere approssimativamente determinata calcolando l’incidenza del costo industriale del venduto previsto (€3.204.200) sui ricavi di vendita previsti (€4.200.000), ammontante a circa il 76%, che, su un prezzo di vendita unitario di €400, conduce a un costo unitario pari a €304, che potremmo arrotondare a €300.

Le unità in rimanenza (finale) ammontano dunque a:  $240.000 : 300 = n. 800$

- Unità Esistenze iniziali

Per le esistenze iniziali possiamo ipotizzare un costo di produzione un po’ più basso (ad esempio €290), al quale corrispondono  $225.000 : 290 = n. 776$  unità circa.

Possiamo ora determinare il numero delle unità di ALFA da produrre nell’esercizio prossimo:

	ALFA	
Vendite programmate	10.500	
+ Rimanenze finali di prodotti programmate	800	
- Esistenze iniziali di prodotti programmate	- 776	
= Unità da produrre	10.524	

• Budget delle materie

Consumi ...

Partendo dal dato conosciuto dei **consumi di materie** (€1.972.000), dividiamo per le unità da produrre (n. 10.524) e troviamo €187,38, numero che dovrà poi essere scomposto tra standard produttivo e prezzo riferiti alle due diverse materie prime A e B, ad es. come segue:

Materia prima	Standard produttivo	Prezzo	Consumo per unità di prodotto
A	Kg 31,23	€3,00	€93,69
B	Kg 10,41	€9,00	€93,69
			€187,38

Il prezzo indicato, per semplicità, potrà essere utilizzato sia quale **costo unitario di acquisto delle materie** che quale **costo unitario di valutazione delle scorte di materie prime** finali e iniziali.

Calcoliamo le unità di Materia prima A e B complessivamente richieste per la produzione delle n. 10.524 unità del prodotto ALFA:

Prodotto ALFA				
Materie	Unità di prodotto da fabbricare	Standard fisico	Unità di materie richieste	Totale materie richieste
A	10.524	Kg 31,23	Kg 328.665	Kg 328.665
B	10.524	Kg 10,41	Kg 109.555	Kg 109.555

... e approvvigionamenti

Abbiamo già a disposizione il **valore** delle EI (€115.000) e il **valore** delle RF (€120.000), ma **non abbiamo le quantità**, per ottenere le quali occorre fissare il **costo unitario** utilizzato per la valutazione.

Come già avvisato, utilizziamo i prezzi più sopra individuati (€3,00 per la materia A e €9,00 per la materia B) e, allo scopo di abbreviare i calcoli, supponiamo che le due materie presentino valori complessivi uguali e dividiamo dunque per due il valore complessivo sia delle esistenze iniziali che delle rimanenze finali (sia, come vedremo, degli acquisti):

	A	B
Esistenze iniziali €115.000	€57.500 : €3 = Kg 19.167	€57.500 : €9 = Kg 6.389
Rimanenze finali €120.000	€60.000 : €3 = Kg 20.000	€60.000 : €9 = Kg 6.667

Calcoliamo il costo complessivo sostenuto per l'acquisto delle unità di Materia prima A e B:

	A	B
Consumi di materie programmati	Kg 328.665	Kg 109.555
+ Rimanenze finali di materie programmate	Kg 20.000	Kg 6.667
- Esistenze iniziali di materie programmate	Kg 19.167	Kg 6.389
<b>= Quantità di materie da acquistare</b>	<b>Kg 329.498</b>	<b>Kg 109.833</b>
Standard monetario unitario (per Kg)	€3,00	€9,00
<b>Costo complessivo degli acquisti di materie</b>	<b>€988.494</b>	<b>€988.497</b>

Il costo complessivo di acquisto delle materie prime di cui al Budget settoriale degli approvvigionamenti (€988.494 + €988.497 = €1.976.991) è stato arrotondato a €1.977.000 nel Budget riepilogativo sintetico.

- Budget della manodopera diretta

Partendo dal dato conosciuto dei **costi di manodopera diretta** (€ 160.000), dividiamo per le unità da produrre (n. 10.524) e troviamo € 15,20, numero che dovrà poi essere scomposto tra standard produttivo e prezzo, ad es. come segue: fabbisogno unitario di MOD ore 1 x €15,20/h.

Prodotti	Unità di prodotto da fabbricare	Fabbisogno unitario di MOD	Totale ore standard	Costo unitario della MOD	Costo complessivo della MOD
ALFA	10.524	Ore 1	10.524	€15,20	€159.965

*Il costo complessivo della manodopera diretta di cui al Budget settoriale (€ 159.965) è stato arrotondato a € 160.000 nel Budget riepilogativo sintetico.*

- Budget delle rimanenze

**BUDGET DELLE RIMANENZE**

MATERIE PRIME	Esistenze iniziali			Rimanenze finali			Variazione B11
	Kg	prezzo	valore	Kg	prezzo	valore	
A	19.167	3,00	57.501	20.000	3,00	60.000	segno - <b>aumento</b> 5.001,00
B	6.389	9,00	57.501	6.667	9,00	60.003	
			<b>115.002</b>			<b>120.003</b>	

PRODOTTI FINITI	Esistenze iniziali			Rimanenze finali			Variazione A2
	unità	prezzo	valore	unità	prezzo	valore	
ALFA	776	290,00	225.040	800	300,00	240.000	segno + <b>aumento</b> 14.960,00
			<b>225.040</b>			<b>240.000</b>	

*Anche alcuni valori relativi alle esistenze, alle rimanenze e alle variazioni sono stati arrotondati nel Budget riepilogativo sintetico.*

Per concludere sintetizziamo i dati programmati per il periodo  $n+1$  ottenuti nella ricostruzione a ritroso dei Budget settoriali.

**DATI PROGRAMMATI PER L'ESERCIZIO  $n+1$**

**VENDITE**

Tipi di prodotto	Previsioni di vendita	
	Unità	Prezzo unitario medio
Prodotto ALFA	n. 10.500	€ 400,00

**RIMANENZE**

Voci di magazzino	Esistenze iniziali	Rimanenze finali
Materia prima A	Kg 19.167	Kg 20.000
Materia prima B	Kg 6.389	Kg 6.667
Prodotto ALFA	Unità n. 776	Unità n. 800

Le rimanenze di **materie prime** (iniziali e finali) vengono valutate al costo standard di acquisto, rispettivamente € 3,00 per la materia prima A e € 9,00 per la materia prima B.

Le **esistenze iniziali di prodotti finiti** vengono valutate a € 290,00, mentre le **rimanenze finali** si valutano al costo industriale programmato, pari a € 300,00.<sup>11</sup>

**Standard produttivi unitari**

Fattori produttivi	Standard fisici		Standard monetari
	Prodotto ALFA		
Materia prima A	Kg 31,23		€ 3,00/Kg
Materia prima B	Kg 10,41		€ 9,00/Kg
Manodopera diretta	Ore 1		Costo medio orario € 15,20

**ALTRE GRANDEZZE ECONOMICHE**

I **costi indiretti di produzione** vengono programmati per un importo pari a € 1.093.200 e i **costi commerciali e amministrativi** per un importo pari a € 728.800.

Si programmano infine **proventi finanziari** per € 250, **oneri finanziari** per € 10.800, **proventi straordinari** per € 2.000, **oneri straordinari** per € 12.450 e **imposte** per € 125.000, pari al 50% del reddito lordo.

<sup>11</sup> Ora che abbiamo tutti i dati a disposizione è possibile eseguire il calcolo analitico del **costo industriale unitario di produzione** (e cioè il costo industriale per unità programmata di prodotto ALFA) per verificare se, in effetti, esso si situi intorno ai 300 euro ipotizzati. Il costo industriale unitario (ci) si ottiene sommando al costo primo unitario (cp) la quota unitaria di costi fissi di produzione (cf):

- **cp** si ottiene sommando il costo unitario della materia prima A ( $€3 \times 31,23 = €93,69$ ), il costo unitario della materia prima B ( $€9 \times 10,41 = €93,69$ ) e il costo unitario della manodopera diretta ( $€15,20 \times 1 = €15,20$ ), per complessivi €202,58;
- **cf** si ottiene dividendo l'importo complessivo dei costi di produzione indiretti (€ 1.093.200) per il numero dei prodotti ALFA di cui è programmata la produzione (n. 10.524), ottenendo €103,88;
- **ci** ammonta dunque a  $€202,58 + €103,88 = €306,46$ , non molto distante da quel 304, poi arrotondato a 300, dal quale siamo partiti in sede di ricostruzione a ritroso dei budget settoriali.