

Utilizzo avanzato di MS Excel per il controllo di gestione: dai fondamentali al budget d'esercizio

MS Excel: Tecniche e modellizzazione del budget



INTRODUZIONE

CONTROLLO DI GESTIONE: DEFINIZIONE

In sintesi ...

PROCESSO FINALIZZATO A **GOVERNARE** L'IMPRESA SECONDO CRITERI DI **EFFICIENZA**
ED **EFFICACIA** AL FINE DI GARANTIRNE LA **CONTINUITÀ** NEL LUNGO PERIODO

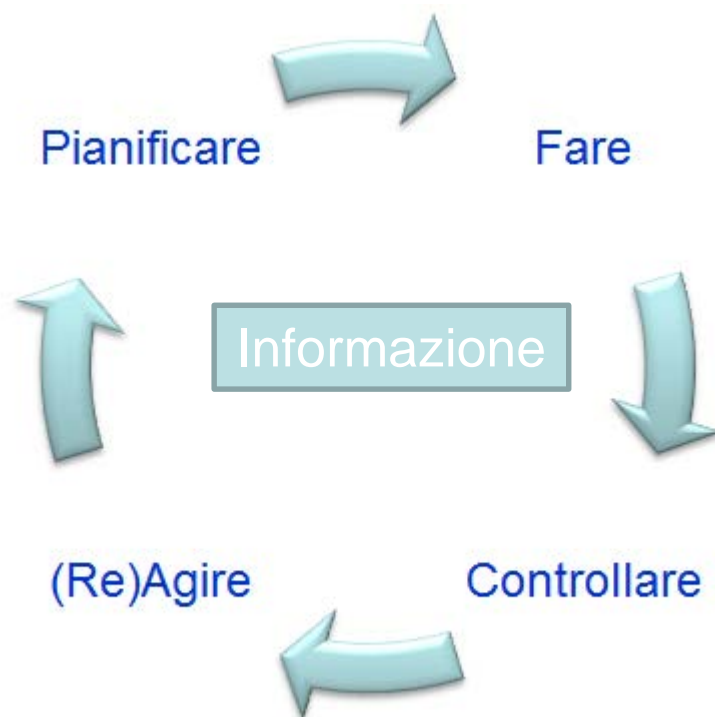
In un'ottica sistemica, più pragmatica ed operativa ...

UN **SISTEMA** DI CONTROLLO DI GESTIONE È DEFINIBILE COME L'INSIEME DELLE
METODOLOGIE, DELLE **ATTIVITÀ** E DEGLI **STRUMENTI OPERATIVI** NECESSARI PER
GUIDARE E **GOVERNARE** NEL TEMPO L'EFFICIENTE IMPIEGO DEI FATTORI PRODUTTIVI
PER IL **RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI** AZIENDALI

PROCESSO DI CONTROLLO

Momento del Controllo	Attività	Output
PREVENTIVO	Definizione: <ul style="list-style-type: none"> • Obiettivi • Programmi operativi • Risorse • Responsabilità 	<ul style="list-style-type: none"> • Piano Industriale • Budget (operativi e direzionali)
CONCOMITANTE	<ul style="list-style-type: none"> • Rilevazione risultati <i>ad interim</i> • Comunicazione Risultati ai responsabili • Analisi scostamenti • Individuazione (eventuali) azioni correttive 	<ul style="list-style-type: none"> • Reporting direzionale • Reporting operativo • Revisione Budget
CONSUNTIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Valutazione obiettivi e programmi originali • Ridefinizione obiettivi e programmi 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisione Piani

PROCESSO DI CONTROLLO



IL CONTROLLO DI GESTIONE

- **La sua definizione presuppone, quindi:**
 - Risorse umane quantitativamente e qualitativamente adeguate
 - Una chiara attribuzione di compiti e responsabilità
 - Un adeguato sistema informativo in termini di flussi e supporti
 - Un processo di budgeting

CHE COS'È IL BUDGET?

- Il budget è un programma di gestione aziendale, tradotto in termini economico-finanziari, che guida e responsabilizza i manager verso obiettivi di breve periodo, definiti nell'ambito di un piano strategico o di lungo periodo
- Il budget rappresenta un modello di comportamento per l'esercizio successivo

Evitare di navigare a vista

- Piccole aziende: il budget è più uno strumento di simulazione dell'impatto di certe scelte che uno strumento di guida e di responsabilizzazione
- Aziende di maggiori dimensioni: il budget è sia strumento di simulazione dei risultati sia responsabilizzazione manageriale a raggiungere gli obiettivi prestabiliti

IL BUDGET NON È...

- Una semplice previsione (comportamento attivo, non attesa passiva).
- Un libro dei desideri.
- Un tentativo di estrapolazione nel futuro di tendenze storiche o in atto.
- Una camicia di forza.
- Una bacchetta magica per rendere efficiente ed efficace la gestione.

PRINCIPALI FUNZIONI DEL BUDGET

- Simulare
- Guidare
- Valutare e responsabilizzare
- Coordinare
- Motivare
- Formare / educare

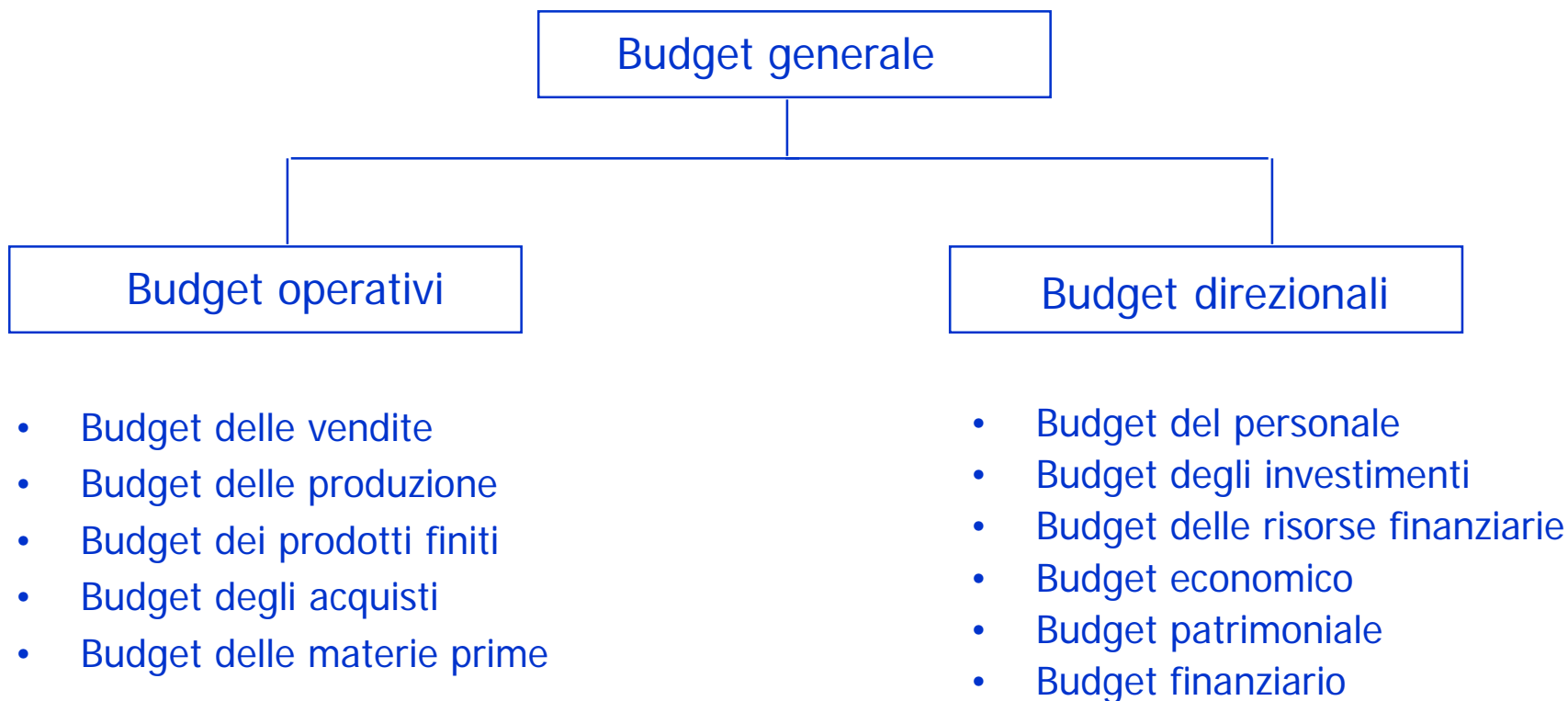
L'elaborazione dei programmi di attività consente:

- Un maggiore coordinamento delle attività aziendali
- Una più efficiente ripartizione delle risorse (umane, finanziarie, ecc.) disponibili
- L'attribuzione di responsabilità ai soggetti coinvolti nel perseguimento degli obiettivi
- L'esplicazione del controllo sulla gestione mediante il confronto dei dati consuntivi con quelli previsionali con l'evidenziazione di efficienze e inefficienze operative e manageriali

IL BUDGET È UN PROGRAMMA...

- Globale (totalità della gestione aziendale)
- Articolato per sub-sistemi (centri di responsabilità, output, altre dimensioni: progetti, clienti, attività e processi, ...)
- Tempificato (*calendarizzazione* mensile / trimestrale)
- Tradotto in termini monetari (porta alla costruzione di un bilancio preventivo).
- Sufficientemente flessibile

IL BUDGETING: IL PROCESSO DI COSTRUZIONE DEL BUDGET



IL BUDGETING: IL PROCESSO DI COSTRUZIONE DEL BUDGET

- Il processo di budgeting ha una sua logica di base fortemente correlata con il business dell'impresa (es. azienda servizi o manifatturiera; produzione in serie e su commessa; ...)
- Questo livello di personalizzazione non può che riflettersi anche sul "modello" di budget che si intende utilizzare in azienda

NB Evitare due errori:

- Assunzione dei dati storici come rappresentativi di eventi futuri
- Ignorare completamente i dati storici (sono insufficienti alla costruzione di un budget, ma allo stesso tempo sono una base di partenza imprescindibile)

IL MODELLO DI BUDGET

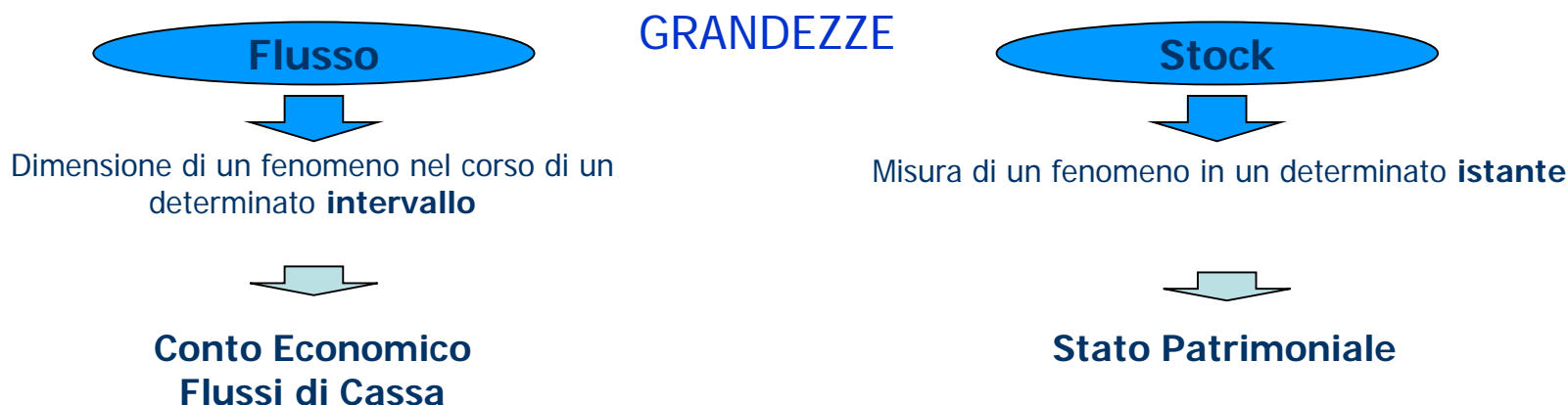
- “Nell'uso scientifico e tecnico, un modello è una rappresentazione di un oggetto o di un fenomeno, che corrisponde alla cosa modellata per il fatto di riprodurre (eventualmente alla luce di una certa interpretazione) alcune caratteristiche o comportamenti; in modo tale che questi aspetti possano essere mostrati, studiati, conosciuti laddove l'oggetto modellato non sia accessibile”.
- Nella realtà aziendale, e più in particolare nel processo di *budgeting*, la costruzione di un modello Excel consiste nel riprodurre, su un foglio elettronico, tutte le principali dinamiche che influenzano le variabili del business aziendale.
- Da un insieme di dati grezzi si vuole quindi riprodurre un sistema che elabori automaticamente uno o più *output* sintetici, che evidenzino l'impatto del variare delle variabili indipendenti (*input*) sui risultati aziendali, in termini economici, finanziari e patrimoniali.
- **NB** Excel è uno strumento con elevate potenzialità in questo campo ma presenta comunque dei limiti, eludibili con qualche precauzione.

LA STRUTTURA DEL MODELLO DI BUDGET

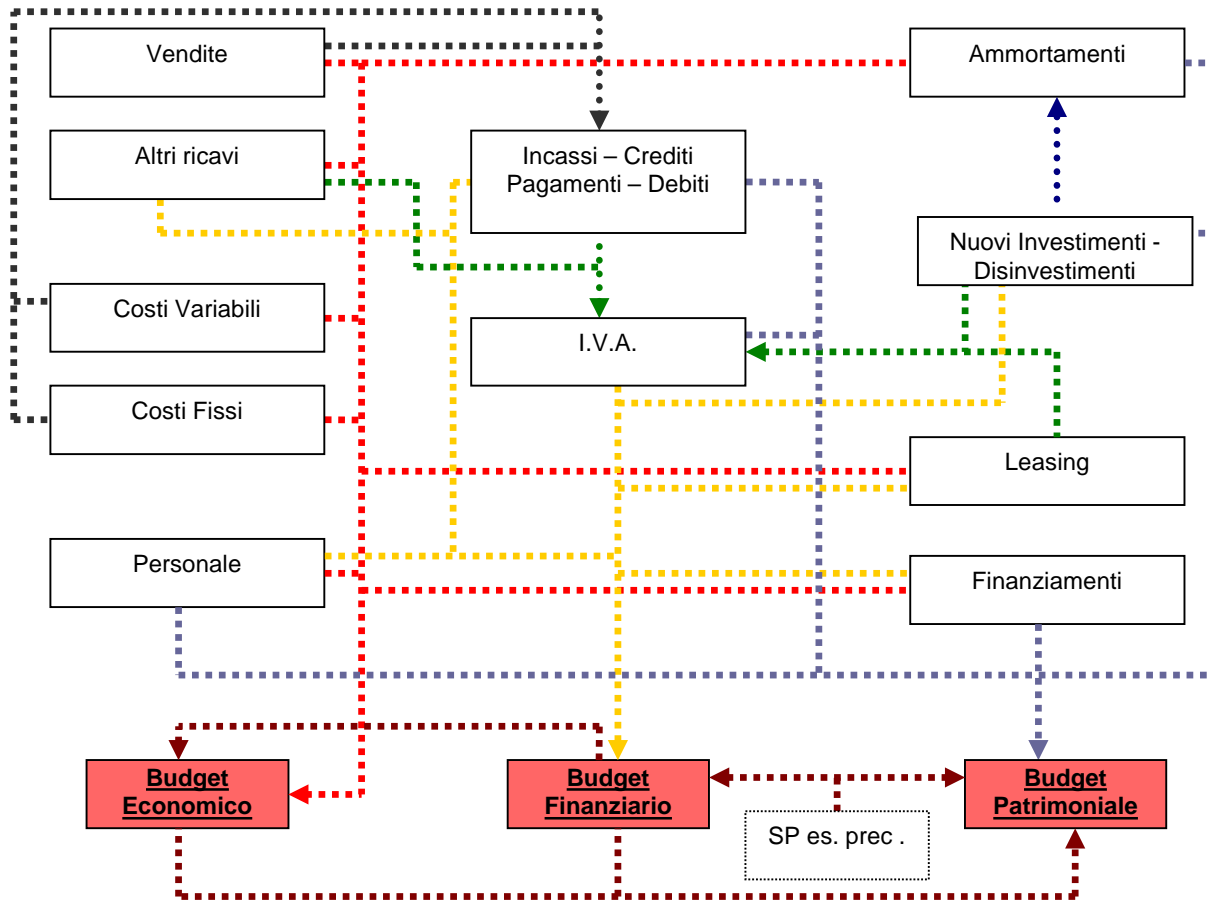
- È quindi importante che la struttura del proprio modello di budget sia ben chiara e definita ancor prima di incominciare la “costruzione” nella cartella di lavoro
 - Qual è la riclassifica del conto economico che si intende adottare? Quali sono i margini che sarebbe interessante evidenziare (margine di contribuzione, margine commerciale, margine industriale, ecc.)?
 - Qual è la natura delle diverse voci di costo? (Si suggerisce di trattare voci di costo con natura, comportamento e/o dinamiche diverse su fogli di lavoro distinti)
 - Quali variabili sono più marcatamente aleatorie? Quali invece più facilmente prevedibili in quanto legate ad una dinamica ciclica?
 - Da quali soggetti si possono reperire i dati necessari alla stesura del budget?
 - Qual è il flusso logico dei dati? Individuare le variabili indipendenti da quelle dipendenti
 - Ecc.
- Lo scopo di questa fase è quella di definire in modo chiaro la struttura del modello, come nell'esempio riportato in seguito.

NOTA TERMINOLOGICA

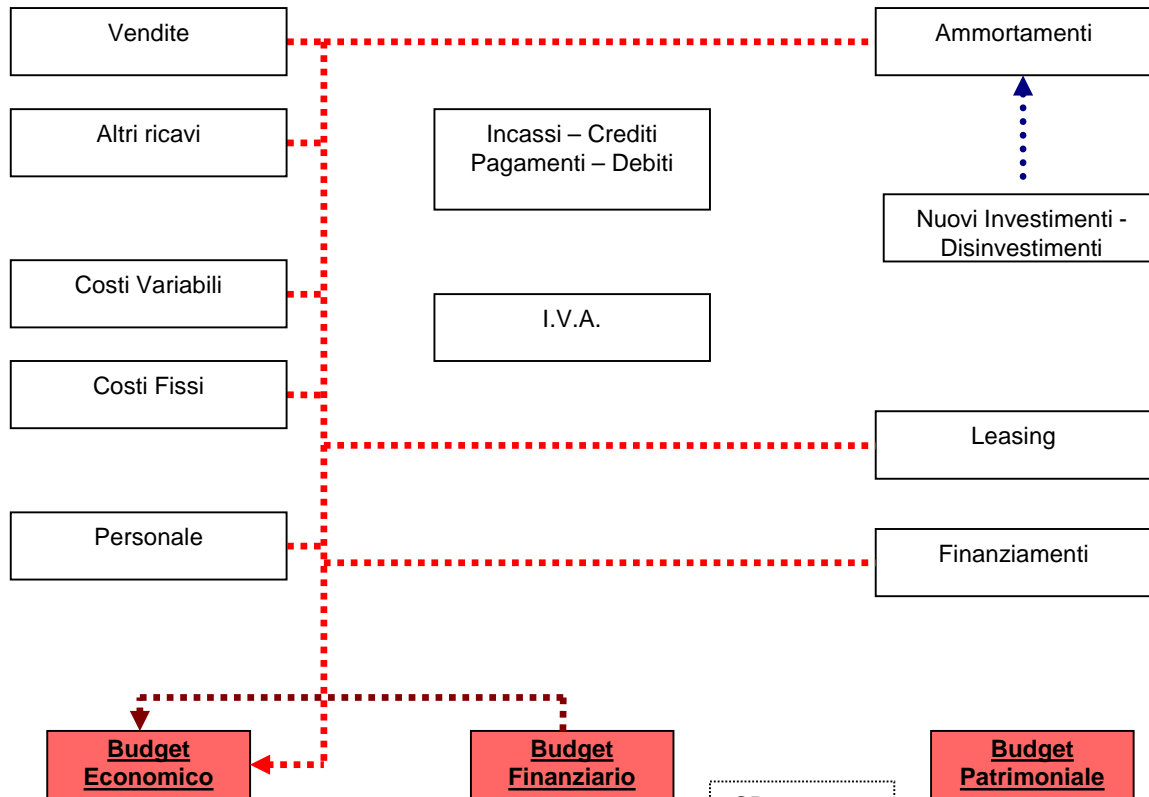
- La gestione aziendale, pur essendo unitaria nel tempo e nello spazio, può utilmente essere osservata nei seguenti aspetti complementari:
 - **aspetto economico**, che osserva le relazioni tra costi e ricavi per analizzare la redditività dell'impresa (principio della competenza) – REDDITIVITÀ
 - **aspetto finanziario**, che esamina le relazioni tra fabbisogni di capitale e relativa modalità di copertura e tra correlati flussi di entrate e flussi di uscite monetarie e finanziarie (flussi di cassa – manifestazione finanziaria) – LIQUIDITÀ
 - **aspetto patrimoniale** che esamina la relazione intercorrente tra il patrimonio netto ed il capitale di credito – SOLIDITÀ



STRUTTURA MODELLO BUDGET



BUDGET ECONOMICO



Fatturato suddiviso in categorie omogenee (tipologie di prodotto, canali di vendita, clienti)...

Stagionalità delle vendite

Incidenza costi variabili sul fatturato (acquisti, provvigioni, trasporti, imballi, ecc.)

Previsione costi fissi commerciali, di produzione e di struttura.

Previsione costo del personale. Ipotesi su nuove entrate ed uscite.

Da libro cespiti, determinazione degli ammortamenti per l'anno di budget, considerando anche i nuovi investimenti (a mezza aliquota)

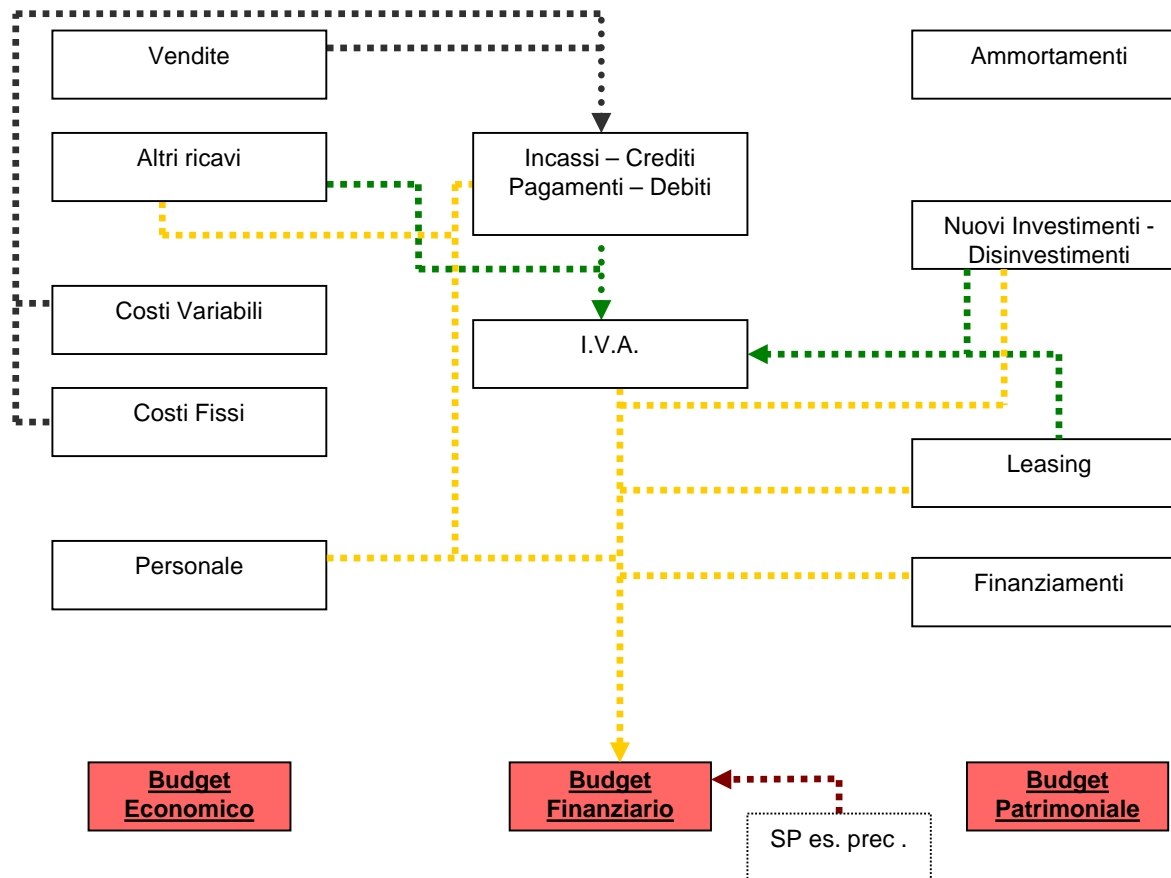
Definizione del piano dei canoni leasing dovuti nell'anno di budget (considerando eventuali nuovi contratti)

Definizione del piano di rimborso dei finanziamenti in essere e di quelli che si intende accendere: la quota interessi deve essere imputata a budget economico.

Calcolo Oneri finanziari sulla base del tasso passivo medio

SP es. prec.

BUDGET FINANZIARIO



Distinzione tra imponibile ed esente IVA.

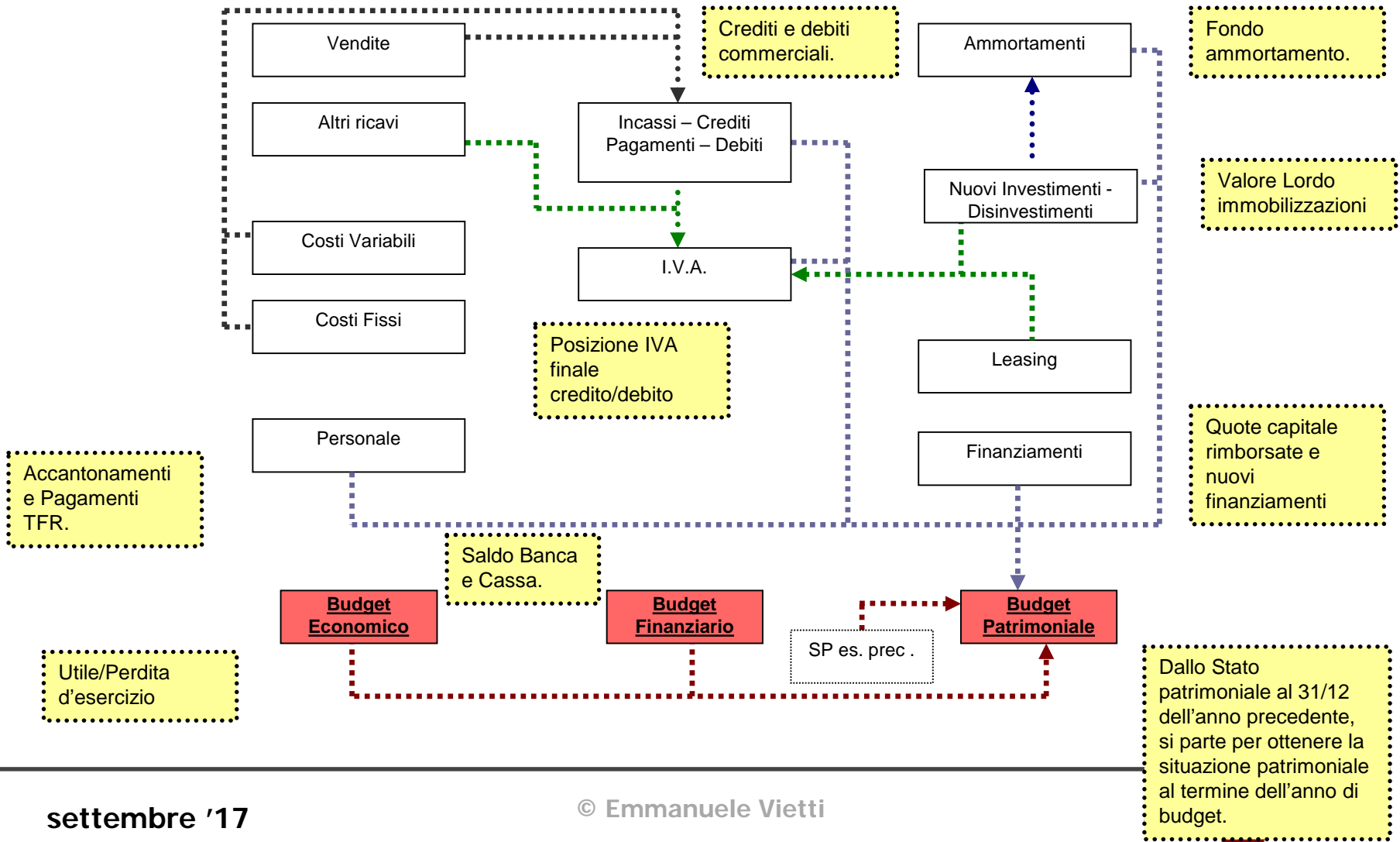
Giorni medi di pagamento / incasso per ciascuna voce.

Calcolo IVA a debito/credito: saldo ed eventuale liquidazione (mensile o trimestrale).

Definizione della manifestazione finanziaria di tutti gli altri costi (Nuovi investimenti, Disinvestimenti, Leasing, Finanziamenti, Personale), soggetti a dinamiche più facilmente prevedibili.

Occorre indicare la monetizzazione dei crediti / debiti a breve termine (bilancio 31/12 anno precedente)

BUDGET PATRIMONIALE



IL BUDGET ECONOMICO

IL BUDGET ECONOMICO: IL PIANO DEI CONTI

Il punto di partenza ...

- Tutte le voci del piano dei conti (ad eccezione di quelle con carattere strettamente straordinario, che di norma non vengono considerate in sede di budget, in quanto non prevedibili) dovrebbero avere una corrispondenza, diretta o indiretta che sia, nel modello di budget
- Al fine di rendere agevole l'utilizzo del modello anche a terzi, è consigliabile la creazione di una "mappa" dove per ciascun conto si va a specificare il foglio di lavoro in cui vengono trattati

IL BUDGET ECONOMICO: IL PIANO DEI CONTI

NB L'impostazione di un modello di budget può talvolta richiedere la revisione di alcune voci di piano dei conti

- Un'attenta analisi del piano dei conti può infatti evidenziare eventuali errori di classificazione delle diverse voci, o più semplicemente l'assenza del dettaglio necessario ai fini della redazione del budget. In alcuni casi, quindi, si potrebbe rendere necessaria la distinzione di voci di costo/ricavi precedentemente trattate unitariamente
- Una maggiore corrispondenza tra piano dei conti "contabile" e "di budget" semplifica sensibilmente la successiva fase di consuntivazione e di analisi degli scostamenti

IL BUDGET ECONOMICO: CRITERI DI RICLASSIFICA

Tutte le voci del piano dei conti devono essere riclassificate in modo da evidenziare i margini "critici" del business aziendale

- Esistono numerosi schemi di riclassifica (alcuni esempi sono riportati nella slide successiva):
 - Margine lordo di contribuzione
 - Valore aggiunto
 - IV direttiva CEE
 - Margine Industriale
 - Margine Commerciale
 - ...
- Il modello di budget deve consentire di impostare più schemi di riclassifica organizzati per una o più dimensioni (mesi, prodotto, regioni geografiche, settori, unità di business,...)

CRITERI DI RICLASSIFICA: ALCUNI ESEMPI

MARGINE INDUSTRIALE

Ricavi di Vendita - Costo industriale del venduto <i>Mano d'opera</i> <i>Stipendi tecnici</i> <i>Acquisto materiali</i> <i>Amm.ti ind.li</i> <i>Spese varie ind.li</i> <i>Rimanenze iniziali di magazzino</i> <i>- rimanenze finali di magazzino</i>
Utile lordo industriale - Spese Comm.li - Spese di Ricerca - Spese Amministrative - Spese Varie Generali
Reddito operativo ± Oneri e Proventi finanziari ± Oneri e Proventi atipici ± Oneri e Proventi straordinari
Reddito Ante Imposte - Imposte sul reddito
Reddito netto

MARGINE LORDO DI CONTRIBUZIONE

Ricavi di Vendita - Costo variabili del venduto
Margine Lordo di Contribuzione - Costi Fissi Diretti
Margine Semilordo di Contribuzione - Costi fissi indiretti
Reddito Operativo ± Oneri e Proventi finanziari ± Oneri e Proventi atipici ± Oneri e Proventi straordinari
Reddito Ante Imposte - Imposte sul reddito
Reddito netto

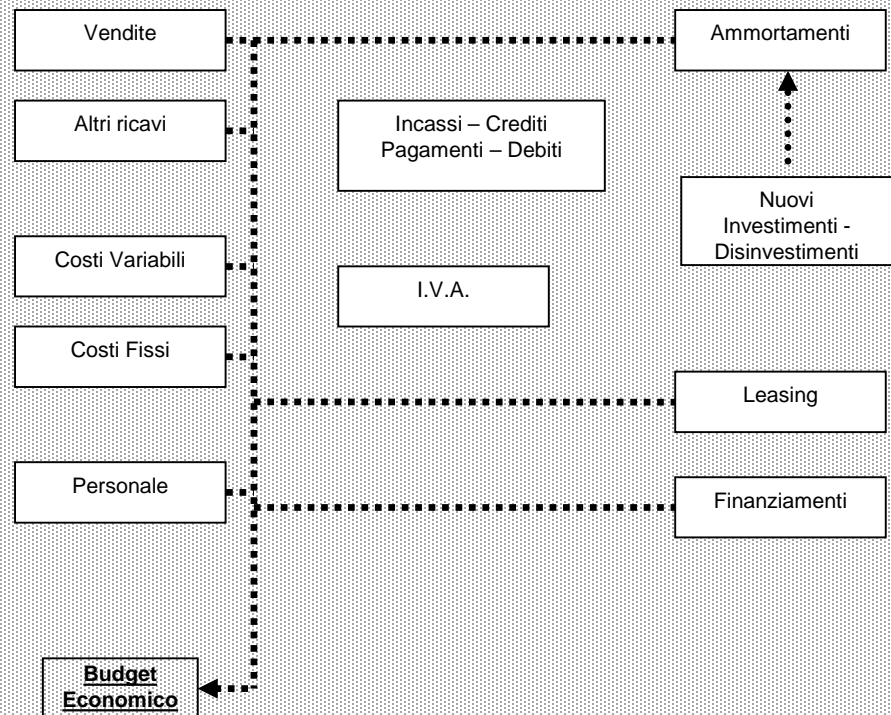
VALORE AGGIUNTO

Ricavi di esercizio -Sconti, abbuoni resi e rettifiche
RICAVI NETTI DI ESERCIZIO +Capitalizzazione imm. Tecniche +/-Variazione semilavorati, prod. Finiti e commesse
PRODOTTO DI ESERCIZIO -Acquisti netti +/-Variazione scorte materie prime, materiali e merci -spese per prestazione servizi
VALORE AGGIUNTO -Stipendi, salari, oneri ed altre spese per il personale Accantonamento al fondo indennità
MARGINE OPERATIVO LORDO -Quota ammortamento ordinario -Quota ammortamento anticipato e accelerato -Accantonamenti svalutazione crediti e diversi operativi
RISULTATO OPERATIVO -Oneri Finanziari netti
RISULTATO GESTIONE CARATTERISTICA +Saldo proventi ed oneri extracaratteristici +Utile (-Perdita) partecipazione e titoli +Attività immateriali capitalizzate -Ammortamento attività immateriali
UTILE CORRENTE + Plus(-Minus)valenze di realizzo -Svalutazioni/Rivalutazioni Saldo proventi/oneri straordinari
RISULTATO ANTE IMPOSTE -Imposte nette
RISULTATO NETTO

FASE PROPEDEUTICA PER SUCCESSIVA RICLASSIFICA

Principali funzionalità di MS-Excel utilizzate

- Nominare Intervalli
- Elenco – convalida dati
- Funzione SOMMA.SE



ASSEGNARE NOMI A CELLE E INTERVALLI

- Nel caso in cui occorra digitare ripetutamente coordinate di celle complesse (es.: Foglio3!A1:AQ23) nelle formule, è possibile assegnare un nome alla cella o all'intervallo e utilizzare quel nome invece del crittogramma. Oltre a essere più comodo, questo fornisce anche informazioni più immediate e intuitive sul contenuto di una o più celle
- Per assegnare un nome si può:
 - a) selezionare la cella o l'intervallo di celle, digitare il nome nella casella Nome e dare invio. Se si digita un nome già definito, Excel sposta la selezione invece di ridefinire il nome
 - b) **Formule > Nomi definiti > Definisci nome...**
 - c) **Formule > Nomi definiti > Gestione nomi > Nuovo**
 - d) se si vuole assegnare come nome l'etichetta già inserita per una riga o una colonna, si può usare il modo "semiautomatico": selezionare l'intervallo (compresa l'etichetta), poi **Formule > Nomi definiti > Crea da selezione**
- A volte Excel suggerisce come nome il contenuto della prima cella o etichetta

ASSEGNARE NOMI A CELLE E INTERVALLI

- I nomi definiti in un foglio di lavoro, di default, sono disponibili in qualsiasi altro foglio della cartella. Se si vuole che un nome sia disponibile solo nel foglio dove è presente la cella o l'intervallo nominato, è possibile:
 - a) far precedere il nome da quello del foglio di lavoro (es. foglio1!nome_cella)
 - b) restringere l'ambito (**Formule > Nomi definiti > Gestione nomi > Nuovo**; selezionare il foglio nel campo **Ambito**)
- Per visualizzare i nomi già assegnati: **Formule > Nomi definiti > Gestione nomi** (oppure **CTRL + F3**)
- I nomi definiti possono essere inseriti all'interno di qualsiasi formula:
 - Trascrivendo il nome assegnato
 - Attraverso la finestra di dialogo **Formule > Nomi definiti > Usa nella formula** (oppure **F3**)
 - Il nome può essere anche richiamato semplicemente digitando la prima parte: Excel suggerisce un elenco di nomi (in ordine alfabetico tra le possibili formule)

REGOLE PER L'ASSEGNAZIONE DI NOMI

- Tutti i nomi devono iniziare con una lettera, una barra rovesciata (\) oppure un carattere di sottolineatura
- Si possono usare i numeri
- NON si possono usare spazi: per staccare le parole, usare l'underscore (_)
- NON si possono usare simboli, tranne:
 - barra rovesciata (\)
 - underscore (_)
 - punto (.)
- NON si possono usare nomi che ricordino riferimenti di cella
- Si possono usare singole lettere, fatta eccezione per R e C
- Il nome può contenere al massimo 255 caratteri

CONVALIDA DATI

- Attraverso la convalida dati (**Dati > Strumenti dati > Convalida Dati**) è possibile applicare criteri di inserimento, specificando il tipo di dati consentiti per determinate celle (es. solo numeri interi, date, ecc.)
- Inoltre è possibile impostare un elenco di valori consentiti, e far creare a Excel un menù a tendina riepilogativo da cui selezionare uno di questi valori. Chiunque utilizzi l'elenco sarà così in grado di selezionare una voce convalidata nella casella di riepilogo
- Per impostare un elenco di convalida, digitare le voci possibili in un intervallo di celle. Selezionare la cella a cui si vuole applicare il criterio di convalida, poi **Dati > Strumenti dati > Convalida Dati > Consenti > Elenco > selezionare l'intervallo** dove si sono inserite le voci
- Le schede **Messaggio di input** e **Messaggio di errore** permettono di inserire messaggi di istruzione all'utente
- **NB** Questa procedura è importante durante la creazione di database o qualora occorra essere certi della corretta digitazione di un dato (ad esempio, scrivere "OK" o "SI" al posto di "SI" può essere deleterio per un intero modello se sul contenuto di quella cella si basano funzioni logiche che cercano proprio la stringa "SI")

LA FUNZIONE "SOMMA.SE"

SINTASSI: =SOMMA.SE(intervallo;criteri;int_somma)

- La funzione SOMMA.SE è simile a SOMMA, ma verifica ogni cella di un intervallo utilizzando un particolare test condizionale prima di aggiungerle al totale
- L'argomento *intervallo* specifica l'intervallo che si desidera verificare
- L'argomento *criterio* specifica il test condizionale da eseguire su ogni cella dell'intervallo
- L'argomento *int_somma* specifica le celle da sommare
- Se si utilizza spesso la funzione SE per eseguire test condizionali su singole righe o colonne e poi la funzione somma per sommare i risultati: la funzione SOMMA.SE potrebbe facilitare l'operazione

NB Nella definizione degli intervalli di celle può risultare complesso l'utilizzo delle coordinate (es: "AT24:AT156"): torna utile la possibilità di assegnazione di nomi a celle ed intervalli di celle

BUDGET ECONOMICO: IL PROGRAMMA E IL BUDGET DELLE VENDITE

- Programma → quantità
- Budget → fatturato

Definizione del MIX di Vendita

- Si riferisce al programma dei volumi di vendita e dei relativi ricavi:
 - determinare le quantità fisiche di produzione da collocare sul mercato (analisi delle informazioni possedute sulle prospettive di mercato);
 - valorizzare le quantità fisiche ad un determinato prezzo unitario.
- Può essere articolato in una pluralità di dimensioni (clienti, aree geografiche, famiglie di prodotti,...).
- Richiede una gran mole di informazioni e fa uso di appropriate tecniche di previsione

NB:

- evitare eccessivo ottimismo (può comportare eccessivi investimenti in capitale fisso, eccessivi rifornimenti di fattori di produzione, appesantimento delle giacenze, peggioramento della liquidità)
- evitare eccessiva prudenza (può causare perdita quote di mercato, spinte anormali alla produzione)

BUDGET ECONOMICO: IL PROGRAMMA E IL BUDGET DELLE VENDITE

- Impostare stagionalità delle vendite: per linea o globale
- Un modello di budget deve permettere di modificare il Mix di Vendita anche in un tempo successivo al primo inserimento: rendendo così possibile la valutazione dell'impatto economico, finanziario e patrimoniale delle diverse politiche di marketing (analisi what-if). Le quantità di vendita ed i relativi prezzi applicati (o meno dettagliatamente il fatturato) sono dati di input – variabili indipendenti il cui valore si riflette sul risultato economico, sui flussi di cassa e sulla situazione patrimoniale (output – variabili dipendenti)

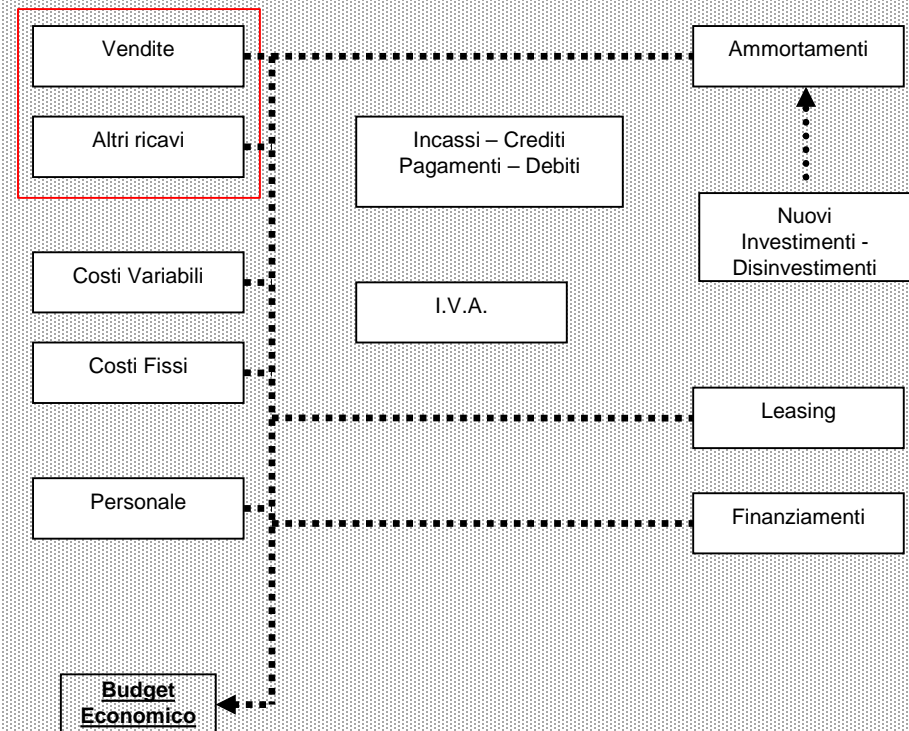
BUDGET ECONOMICO: IL BUDGET DEGLI ALTRI RICAVI E CONTRIBUTI

- Oltre ai ricavi derivanti dal business caratteristico dell'impresa, possono essere presenti altre tipologie di ricavi di natura atipica, straordinaria e/o extracaratteristica
- È opportuno trattare tali componenti positive di reddito in maniera distinta dai ricavi trattati nel budget delle vendite
- Applicazione delle diverse curve di stagionalità

VENDITE / ALTRI RICAVI

Principali funzionalità di MS-Excel utilizzate

- *Nominare Intervalli*
- *Elenco – convalida dati*
- *Funzione SOMMA.SE*
- Funzione logica SE
- Formula in forma di matrice



LA FUNZIONE "SE"

SINTASSI: =SE(test;[se_vero];[se_falso])

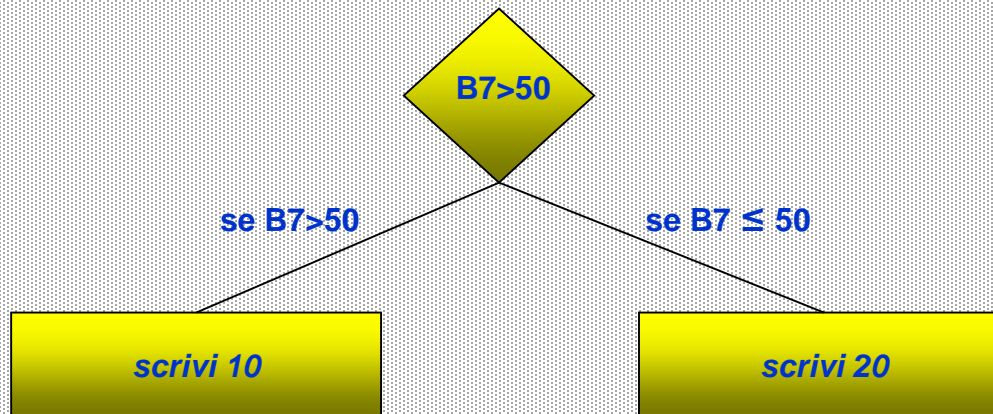
- La funzione SE restituisce valori in base ai test condizionali forniti
- Argomenti: *test*; *se_vero*; *se_falso*
- Ad esempio, la formula

=SE(B7>50;10;20)

restituisce

10 se B7 > 50

20 se B7 ≤ 50



LA FUNZIONE "SE"

SINTASSI: =SE(test;[se_vero];[se_falso])

- Se si omette di inserire l'argomento *se_falso*, nel caso in cui la condizione del *test* non si verifichi, la funzione restituisce "FALSO"
- Gli argomenti della funzione SE possono essere altre funzioni

es. =SE(SOMMA(A1:A10)>0;SOMMA(A1:A10);0)

- **Si possono utilizzare argomenti di testo (da inserire tra " "):**

es. =SE(A1="Rossi";"Torino";"")

in questo caso la formula restituisce "Torino" se in A1 è digitato "Rossi", mentre restituisce una stringa nulla quando il test condizionale risulta falso.

NB Se si utilizzano argomenti di testo, la corrispondenza deve essere esatta (tranne che per maiuscole e minuscole): torna utile l'utilizzo della funzione Convalida dati

LA FUNZIONE "SE"

SINTASSI: =SE(test;[se_vero];[se_falso])

- Come è già stato sottolineato, uno dei rischi che si incorre utilizzando Excel per la gestione e l'elaborazione di dati è la possibilità di commettere errori che non vengono segnalati dal sistema a causa dell'assenza di controlli automatici (la funzione di segnalazione e di correzione errori non è sempre affidabile)
- Un'utile applicazione della funzione SE è l'impostazione di celle di controllo di quadratura
es. =SE(A1=A2;"OK!";CONCATENA("Non quadra per ";A1-A2))
- Eventuali sviste nella definizione di formule che comportano la mancata quadratura di alcuni dati (es. attivo e passivo dello stato patrimoniale, somma dei totali di riga e dei totali di colonna di una tabella, ecc.) possono essere evidenziate in questo modo

FUNZIONI "SE" nidificate

SINTASSI: =SE(test;[se_vero]; SE(test;[se_vero];[se_falso]))

- A volte non è possibile risolvere un problema logico utilizzando esclusivamente operatori logici e funzioni E, O, NON
- In questi casi è possibile nidificare più funzioni SE per creare una gerarchia di test

es:

=SE(A1=100;"Sempre";SE(E(A1 >=80;A1 <100);"Spesso"; SE(E(A1 >=60;A1 <80);"Qualche volta";"Mai"))))

in questo caso la formula restituisce

"Sempre"	se $A1 = 100$
"Spesso"	se $80 \leq A1 < 100$
"Qualche volta"	se $60 \leq A1 < 80$
"Mai"	se $A1 < 60$ o $A1 > 100$

NB Si possono creare formule contenenti fino a un massimo di 64 funzioni nidificate

LE FORMULE IN FORMA DI MATRICI

- Una **formula in forma di matrice** agisce su due o più gruppi di valori, chiamati argomenti della matrice, per restituire uno o più risultati
- Un **intervallo di matrice** è un blocco di celle che condivide una comune formula in forma di matrice
- Una **costante di matrice** è un elenco di valori costanti organizzato in modo particolare, che può essere utilizzato come argomento nelle formule in forma di matrice

- Le matrici possono essere monodimensionali o bidimensionali, ma non tridimensionali

NB Le formule matriciali possono risultare utili per proteggere il foglio di lavoro da eventuali alterazioni, poiché è impossibile modificare singole formule in celle facenti parte di una matrice

LE FORMULE IN FORMA DI MATRICI

- Per validare/bloccare una formula matriciale “{=FORMULA}” **CTRL+MAIUSC+INVIO**
- Non si possono modificare, cancellare, spostare, inserire o eliminare singole celle in un intervallo di matrice. Occorre gestire le celle di un intervallo di matrice come una singola unità e quindi modificarle tutte contemporaneamente
- Per modificare una matrice, selezionarla completamente, modificare la formula, validare con CTRL+MAIUSC+INVIO
- Per cancellare una matrice, selezionare l'intera matrice e premere CANC
- Per selezionare l'intera matrice, selezionare una cella e premere CTRL+MAIUSC+/'

Esempi:

- Applicazione curva di stagionalità: {=A1*stag1}
- Media ponderata: {=SOMMA(quantità*euro)}
- Conteggio errori: {=SOMMA(VAL.ERRORE(INTERVALLO))}
- Conteggio valori con criteri: {=SOMMA((data>37266)*(importo>999))}

BUDGET ECONOMICO: I RATEI E I RISCONTI

- Di solito in sede di budget, qualora non siano previste sensibili variazioni di ratei o di risconti, questi ultimi si preferisce lasciarli invariati
- In caso contrario (risconti pluriennali, vendita di servizi "a canone", etc.) è opportuno mettere in evidenza queste voci, indicando la competenza dell'anno in corso e suddividendola tra i diversi periodi presi in considerazione (mesi, trimestri,...), in modo da considerarne l'impatto economico
- Tali voci sono caratterizzate dall'assenza di un impatto finanziario nel periodo di budget, in quanto la manifestazione numeraria o è già avvenuta nel corso dell'esercizio precedente (risconti) ovvero si produrrà in quello successivo (ratei)

BUDGET ECONOMICO: LA CLASSIFICAZIONE DEI COSTI

1. Natura

- Costi industriali
 - Materie prime
 - MOD
 - Costi indiretti industriali
- Costi commerciali
- Costi di R&S
- Costi amministrativi
 - Stipendi personale amministrativo
 - Costi postali e telefonici
 - Cancelleria e stampanti
 - Consulenze di terzi
 - Quote ammortamento mobili e macchine d'ufficio
 - Costi vari amministrativi
- Costi Vari generali

BUDGET ECONOMICO: LA CLASSIFICAZIONE DEI COSTI

2. Area di gestione

- Gestione operativa e caratteristica
- Gestione finanziaria
- Gestione straordinaria
- Gestione atipica
- Gestione tributaria

3. Grado di Programmazione

- Vincolati (derivanti dalla capacità produttiva)
- Discrezionali (derivanti da decisioni discrezionali)
- Parametrici (misurabili a priori in modo oggettivo)

4. Grado di controllabilità

- Controllabili
- Non controllabili

BUDGET ECONOMICO: LA CLASSIFICAZIONE DEI COSTI

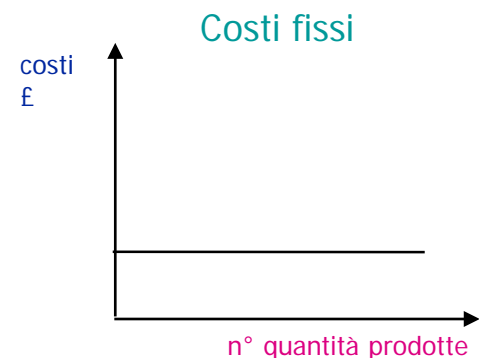
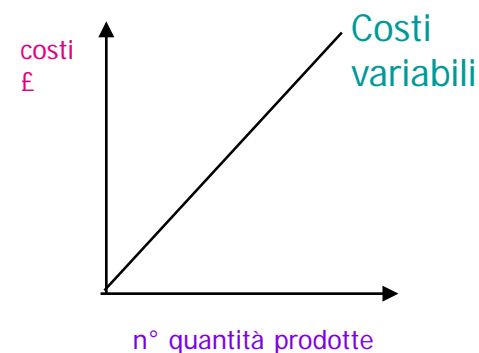
5. Modalità di imputazione ai loro oggetti

- Costi diretti
 - Costi indiretti
-
- I costi diretti sono quelli sostenuti esclusivamente per il prodotto di cui trattasi, ad esempio la materia prima, la manodopera utilizzata soltanto per quel prodotto
 - I costi indiretti sono quelli sostenuti promiscuamente anche per altri prodotti; ad esempio, spese generali, quote di ammortamento
 - I costi diretti vengono inclusi completamente nel costo unitario del prodotto
 - I costi indiretti vengono inclusi parzialmente nel costo unitario di prodotto (perché in parte riguardano anche altri prodotti). Si parla di "attribuzione pro quota" o imputazione

BUDGET ECONOMICO: LA CLASSIFICAZIONE DEI COSTI

6. Comportamento

- Costi variabili
 - Il loro ammontare globale varia al variare del volume di produzione.
 - Tendono a zero se il volume di produzione è zero.
 - Sono direttamente proporzionali ad una qualche causa di variazione quale, per esempio, lavoro diretto, tempi macchina, ecc..
 - Includono, ad esempio, il materiale di consumo, la manutenzione, i servizi da parte di terzi per la produzione, ecc..
- Costi fissi
 - Il loro ammontare globale non varia al variare del volume di produzione, dato l'attuale livello di capacità produttiva.
 - Sono costi che si sostengono per disporre di una determinata capacità produttiva, necessaria per soddisfare un determinato volume di vendite.
 - Includono ad esempio gli ammortamenti, assicurazioni su impianti e macchinari, manutenzione programmata, ecc..
- Costi misti



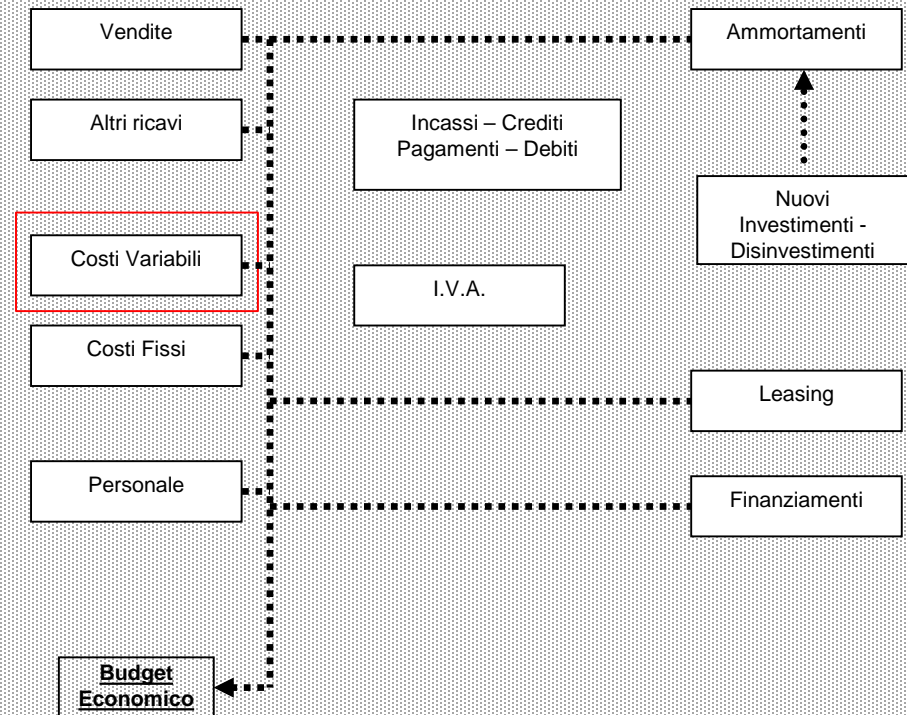
BUDGET ECONOMICO: I COSTI VARIABILI

- Determinati costi sono, come abbiamo visto, variabili al variare della “produzione” e quindi esprimibili in termini percentuali del fatturato (globale o parziale)
- E' opportuno quindi, a livello di budget trattarli separatamente. Calcolando, ad esempio, gli importi mensili applicando una percentuale di incidenza al corrispondente importo di fatturato
- Analisi dei dati storici
- **IMPORTANTE:** per il calcolo della % di incidenza dei costi per materie prime, volendo calcolare il costo del venduto, occorre considerare le variazioni delle scorte di magazzino materie prime
- In alternativa, se si è proceduto a costruire il programma delle vendite, per alcuni costi è possibile attribuire un valore unitario e moltiplicarlo successivamente per la quantità venduta nel mese

COSTI VARIABILI

Principali funzionalità di MS-Excel utilizzate

- Collegamenti al Foglio "Vendite" (incidenza % sul fatturato)
- *Nominare Intervalli*
- *Elenco – convalida dati*
- *Funzione logica SE*
- *Funzione SOMMA.SE*
- Funzione CONTA.SE
- Funzione CERCA.VERT



LA FUNZIONE "CONTA.SE"

SINTASSI: =CONTA.SE(intervallo;criteri)

- La funzione CONTA.SE è simile a SOMMA.SE, ma invece di sommare, conta solo le celle che soddisfano i criteri specificati
- L'argomento *intervallo* specifica l'intervallo che si desidera verificare
- L'argomento *criterio* specifica il test logico da eseguire su ogni cella dell'intervallo
- **NB** Excel 2007 ha introdotto anche le funzioni MEDIA.SE e MEDIA.PIÙ.SE (vedi di seguito "Funzioni statistiche – cenni")

FUNZIONI DI RICERCA – CENNI

Funzioni di ricerca:

- CERCA.VERT cerca un valore specificato nella colonna più a sinistra di una tabella (o matrice) e restituisce il valore dalla stessa riga in un'altra colonna specificata

SINTASSI: =CERCA.VERT(*valore;matrice_tabella;indice;intervallo*)

- Valore*: valore da cercare
 - Matrice_tabella*: intervallo contenete i dati di ricerca e i valori risultanti in ordine crescente dalla prima colonna più a sinistra
 - Indice*: numero di colonna contenete il valore che si desidera trovare
 - Intervallo*: VERO o FALSO (se FALSO sarà cercata la corrispondenza esatta)
-
- CERCA.ORIZZ funziona esattamente come CERCA.VERT, a eccezione del fatto che viene utilizzata in tabelle orientate orizzontalmente e non verticalmente

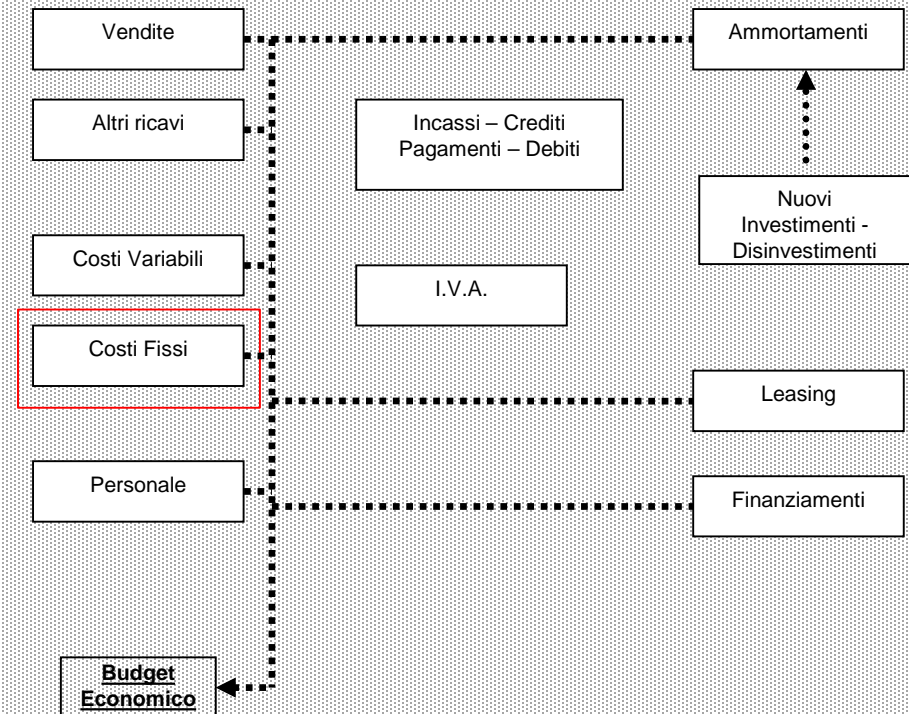
BUDGET ECONOMICO: I COSTI FISSI

- I costi fissi vengono determinati sulla base di considerazioni discrezionali dei responsabili delle diverse funzioni aziendali e/o della direzione, tenendo in giusta considerazione i dati storici ed ipotizzando eventuali variazioni in riferimento al periodo di budget, sulla base delle informazioni disponibili e di ipotesi razionali
- Ciascuna di queste componenti negative di reddito viene valorizzata, e la competenza economica deve essere definita con l'applicazione di una "curva di stagionalità"
- Successivamente, in sede di budget finanziario e patrimoniale, si tratterà della dinamica IVA, conseguente al ricevimento della fattura del fornitore (non necessariamente corrispondente alla competenza economica), di quella finanziaria (gg di pagamento) e della situazione patrimoniale conseguente

COSTI FISSI

Principali funzionalità di MS-Excel utilizzate

- Raggruppa struttura
- *Nominare Intervalli*
- *Elenco – convalida dati*
- *Formula in forma di matrice*
- *Funzione logica SE*
- *Funzione SOMMA.SE*
- *Funzione CONTA.SE*
- *Funzione CERCA.VERT*



CREARE UNA STRUTTURA

- Spesso i modelli costruiti su fogli elettronici sono organizzati in modo gerarchico (es. foglio di lavoro contenente il budget mensile, con una colonna per ogni mese dell'anno e colonna dei totali a destra)
- È opportuno che la gerarchia dei dati sia rispecchiata nella struttura del foglio di lavoro, che permetta di visualizzare livelli di dettaglio diversi
- Per impostare la struttura di un foglio di lavoro utilizzare il comando **Dati> Struttura> Raggruppa** (per eliminarla, selezionare **Separa**)

BUDGET ECONOMICO: IL COSTO DEL PERSONALE

- In sede di budget occorre considerare il costo del personale complessivo, scomposto nelle seguenti voci:
 - Retribuzione lorda
 - Oneri sociali (INPS + INAIL)
 - Trattamento di fine rapporto
 - Rimborsi Spese
 - Liberalità
 - Altri costi per il personale (mensa, formazione)
- poiché ciascuna di queste voci segue una dinamica finanziaria distinta

NB: sarebbe possibile distinguere ulteriormente altre voci (distinzione INAIL e INPS, IRPEF, etc.) ma con ingiustificate complicazioni del modello

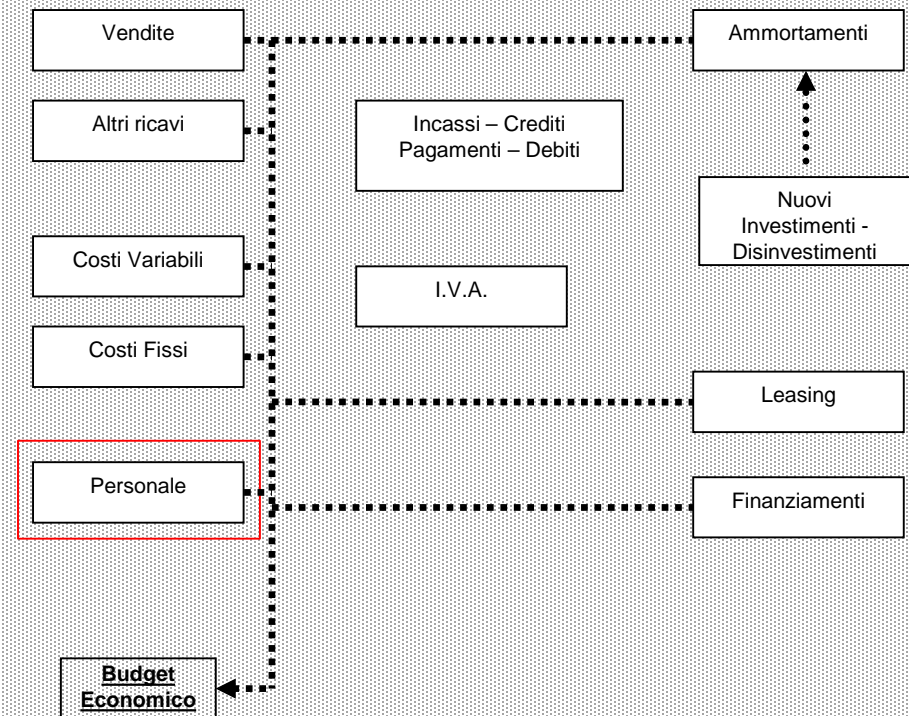
BUDGET ECONOMICO: IL COSTO DEL PERSONALE

- Il costo annuo dei dipendenti, anche a preventivo, è facilmente stimabile sulla base dei contratti collettivi del lavoro in vigore. Il consulente del lavoro dovrebbe essere in grado di fornire un prospetto con tutti i dati necessari. Ovviamente eventuali aspettative per maternità, assenze per malattia e altri elementi imprevedibili non possono essere quantificati in sede di budget. Ciò nonostante, il costo del personale rimane una delle componenti negative di reddito più facilmente approssimabili al momento della compilazione del budget
- Per le piccole aziende è consigliabile inserire i dati riferendosi a ciascun dipendente. Per le imprese con numerosi dipendenti, è opportuno procedere per classi omogenee.
- Occorre considerare anche i flussi in entrata ed in uscita del personale
- In sede di budget economico occorre considerare la competenza economica del costo del personale. NB: Il personale costa quando lavora!
- La dinamica finanziaria è distinta per ciascuna componente

PERSONALE

Principali funzionalità di MS-Excel utilizzate

- Funzione GIORNI.LAVORATIVI.TOT
- *Nominare Intervalli*
- *Formula in forma di matrice*
- *Raggruppa / Struttura*
- *Elenco – convalida dati*
- *Funzione logica SE*



LE FUNZIONI PER DATE E ORE

- **OGGI** **SINTASSI: =OGGI()**
restituisce il valore seriale della data corrente
- **ADESSO** **SINTASSI: =ADESSO()**
restituisce il valore seriale della data e dell'ora corrente
- **GIORNO.SETTIMANA** **SINTASSI: =GIORNO.SETTIMANA(num_seriale;tipo restituito)**
restituisce il numero che rappresenta il giorno della settimana corrispondente a una data
- **ANNO; MESE; GIORNO** **SINTASSI: =ANNO/MESE/GIORNO(num_seriale)**
restituiscono la parte dell'anno/mese/giorno di un valore di data/ora seriale
- **ORA; MINUTO; SECONDO** **SINTASSI: =ORA/MINUTO/SECONDO (num_seriale)**
restituiscono la parte dell'ora/minuto/secondo di un valore di ora seriale
- **DATA.VALORE; ORARIO.VALORE** **SINTASSI: =DATA.VALORE/ORARIO.VALORE()**
converte una data/orario in un numero seriale

LE FUNZIONI PER DATE E ORE

- **DATA.MESE** **SINTASSI: =DATA.MESE(data_iniziale;mesi)**
restituisce la data esatta corrispondente al numero di mesi indicato prima o dopo una certa data
- **FINE.MESE** **SINTASSI: =FINE.MESE(data_iniziale;mesi)**
restituisce il numero seriale dell'ultimo giorno del mese indicato come numero di mesi precedenti o successivi a una certa data
- **FRAZIONE.ANNO** **SINTASSI: =FRAZIONE.ANNO(data_iniziale;data_finale;base)**
restituisce il numero decimale che rappresenta la porzione di un anno che è compreso tra due date
- **GIORNO.LAVORATIVO** **SINTASSI: =GIORNO.LAVORATIVO(data_iniziale;giorni;vacanze)**
restituisce una data successiva o precedente di un determinato numero di giorni lavorativi (vacanze è una matrice o un riferimento contenente le date da escludere)
- **GIORNI.LAVORATIVI.TOT** **SINTASSI: =GIORNI.LAVORATIVI.TOT(data_in;data_fin;vacanze)**
restituisce il numero di giorni lavorativi tra due date (vacanze è una matrice o un riferimento contenente le date da escludere)

PERSONALE

MANIFESTAZIONE FINANZIARIA		gen-16	feb-16	mar-16	apr-16	mag-16	giu-16	lug-16	ago-16	set-16	ott-16	nov-16	dic-16
12 mensilità / pag nel mese	12-0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
		8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%
12 mensilità / pag mese succ	12-30	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
			8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%
13 mensilità / pag nel mese	13-0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
		8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	15%
13 mensilità / pag mese succ	13-30	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
			8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	15%
14 mensilità / pag nel mese	14-0	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2
		7%	7%	7%	7%	7%	14%	7%	7%	7%	7%	7%	14%
14 mensilità / pag mese succ	14-30	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2
			7%	7%	7%	7%	7%	14%	7%	7%	7%	7%	14%
15 mensilità / pag nel mese	15-0	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2
		7%	7%	7%	13%	7%	7%	7%	13%	7%	7%	7%	13%
15 mensilità / pag mese succ	15-30	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2
			7%	7%	7%	13%	7%	7%	7%	13%	7%	7%	13%
16 mensilità / pag nel mese	16-0	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2
		6%	6%	13%	6%	6%	13%	6%	6%	13%	6%	6%	13%
16 mensilità / pag mese succ	16-30	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2
			6%	6%	13%	6%	6%	13%	6%	6%	13%	6%	13%

BUDGET ECONOMICO: NUOVI INVESTIMENTI - DISINVESTIMENTI

- Sulla base dei dati inseriti in sede di programmazione della produzione e delle attuali esigenze dell'azienda, occorre definire il piano degli investimenti e dei disinvestimenti per l'anno di budget
- Per ciascun investimento occorre specificare, anche se approssimativamente, l'ammontare speso, l'aliquota IVA, l'aliquota di ammortamento, la data di acquisto e la dinamica dei pagamenti
- Per ciascun disinvestimento occorre specificare il valore storico, l'ammontare del fondo ammortamento corrispondente, il prezzo di vendita (per il calcolo della plus/minusvalenza), la data di emissione della fattura, l'aliquota IVA, la dinamica degli incassi
- Dal punto di vista economico l'unico dato che interessa è la quota di ammortamento

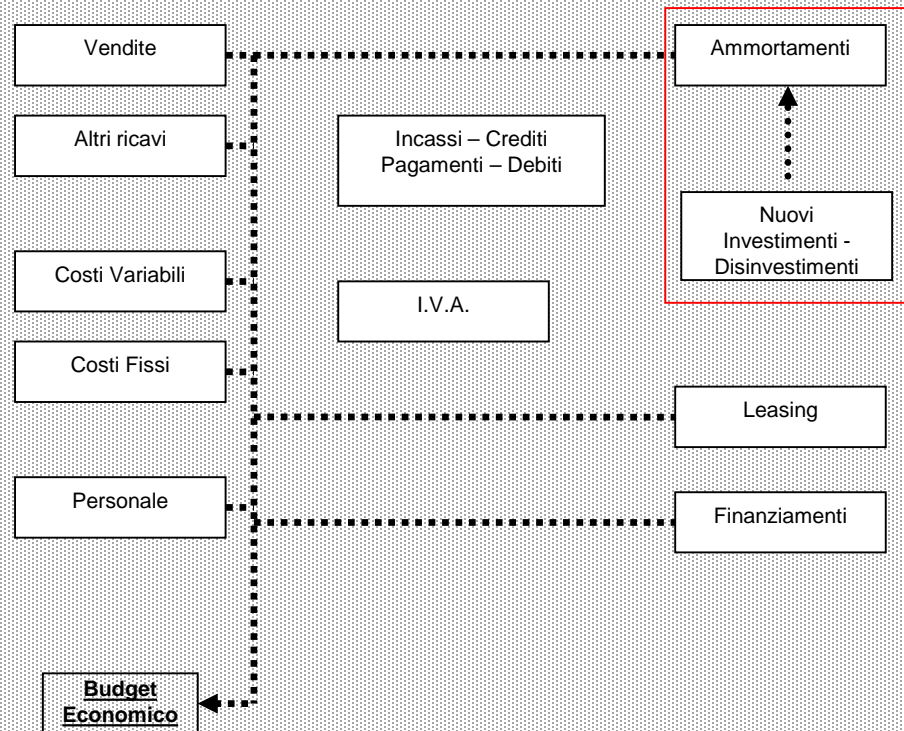
BUDGET ECONOMICO: AMMORTAMENTI

- Da un libro cespiti aggiornato sono facilmente ottenibili i dati riguardanti il parco cespiti in essere al 31/12 dell'esercizio precedente a quello di budget e le quote di ammortamento corrispondenti per l'anno di budget
- Per ogni categoria omogenea (a seconda della riclassifica del conto economico adottata) occorre indicare valore storico, fondo ammortamento e valore netto contabile. A questi dati occorre aggiungere i dati riguardanti i nuovi investimenti e sottrarre quelli riferiti ai disinvestimenti, trattati precedentemente
- Il totale degli ammortamenti dovrà essere riportato nel budget economico, gli altri dati in quello patrimoniale

AMMORTAMENTI / NUOVI INVESTIMENTI - DISINVESTIMENTI

Principali funzionalità di MS-Excel utilizzate

- *Elenco – convalida dati*
- *Funzione SOMMA.SE*
- *Funzione logica SE*



AMMORTAMENTI / NUOVI INVESTIMENTI - DISINVESTIMENTI

				12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
BENE IN ACQUISIZIONE	FORNITORE	data	%	QUOTA AMM.TO	gen-16	feb-16	mar-16	apr-16	mag-16	giu-16	lug-16	ago-16	set-16	ott-16	nov-16	dic-16
xxx	xxx	gen-16	15,50%	23.250,00	1.937,50	1.937,50	1.937,50	1.937,50	1.937,50	1.937,50	1.937,50	1.937,50	1.937,50	1.937,50	1.937,50	1.937,50
xxx	xxx	mar-16	15,50%	5.812,50	-	-	581,25	581,25	581,25	581,25	581,25	581,25	581,25	581,25	581,25	581,25
xxx	xxx	apr-16	15,50%	8.137,50	-	-	-	904,17	904,17	904,17	904,17	904,17	904,17	904,17	904,17	904,17
xxx	xxx	gen-16	15,50%	9.300,00	775,00	775,00	775,00	775,00	775,00	775,00	775,00	775,00	775,00	775,00	775,00	775,00
xxx	xxx	gen-16	20,00%	601,20	50,10	50,10	50,10	50,10	50,10	50,10	50,10	50,10	50,10	50,10	50,10	50,10
xxx	xxx	gen-16	15,50%	1.782,50	148,54	148,54	148,54	148,54	148,54	148,54	148,54	148,54	148,54	148,54	148,54	148,54
xxx	xxx	apr-16	15,50%	3.177,50	-	-	-	353,06	353,06	353,06	353,06	353,06	353,06	353,06	353,06	353,06
xxx	xxx	apr-16	20,00%	2.100,00	-	-	-	233,33	233,33	233,33	233,33	233,33	233,33	233,33	233,33	233,33
xxx	xxx	apr-16	20,00%	250,00	-	-	-	27,78	27,78	27,78	27,78	27,78	27,78	27,78	27,78	27,78
xxx	xxx	mag-16	20,00%	250,00	-	-	-	-	31,25	31,25	31,25	31,25	31,25	31,25	31,25	31,25
xxx	xxx	dic-16	20,00%	1.000,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.000,00
TOTALE				55.661,20	2.911,14	2.911,14	3.492,39	5.010,73	5.041,98	5.041,98	5.041,98	5.041,98	5.041,98	5.041,98	5.041,98	6.041,98

COMPETENZA ECONOMICA PLUS(MINUS)VALENZA

BENE ALIENATO	CLIENTE	data	PLUS(MINUS)VALENZA	gen-16	feb-16	mar-16	apr-16	mag-16	giu-16	lug-16	ago-16	set-16	ott-16	nov-16	dic-16
bene 1		01 mar-16	30.000	-	-	30.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
bene 2		01 giu-16	25.000	-	-	-	-	-	25.000,00	-	-	-	-	-	-
TOTALE			55.000	-	-	30.000	-	-	25.000	-	-	-	-	-	-

BUDGET ECONOMICO: CANONI DI LEASING

- I canoni di leasing vengono trattati separatamente dalle altre voci di costo, in quanto caratterizzati da una dinamica economica ciclica e facilmente riproducibile a preventivo e perché presentano caratteristiche (es.: maxicanoni) che richiedono un “trattamento particolare” (es.:risconti)
- Per questa tipologia di costi, è opportuno che la competenza economica venga calcolata a partire dalla dinamica finanziaria dei pagamenti (dato più facilmente ottenibile)

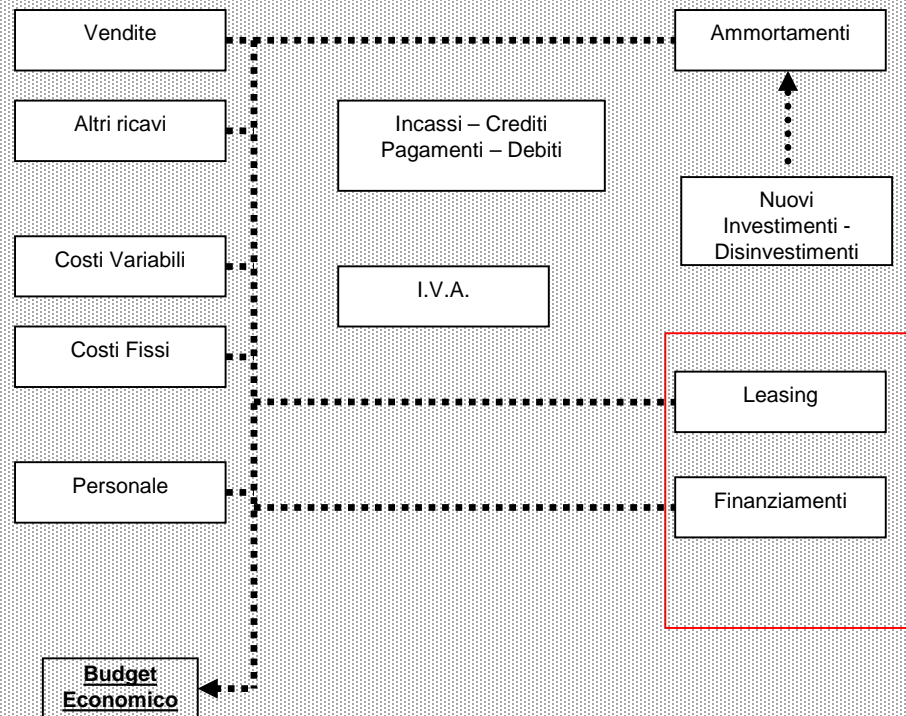
BUDGET ECONOMICO: FINANZIAMENTI

- In sede di budget occorre considerare:
 - I piani di rimborso dei finanziamenti a medio-lungo periodo (mutui,...) in essere al 31/12 dell'esercizio precedente
 - Eventuali ipotesi di accensione di nuovi finanziamenti (anche a fronte delle ipotesi esplicitate in sede di budget dei nuovi investimenti) e il conseguente piano di rimborso
- Occorre sempre distinguere tra:
 - Quota interesse: impatto economico (e quindi finanziario e patrimoniale)
 - Quota capitale: impatto esclusivamente finanziario e patrimoniale
- Per i nuovi finanziamenti previsti per l'anno di budget, occorre ipotizzare oltre al piano di rimborso anche l'entrata di cassa

LEASING / FINANZIAMENTI

Principali funzionalità di MS-Excel utilizzate

- *Funzione SOMMA.SE*
- *Formula in forma di matrice*
- *Funzione logica SE*



LEASING / FINANZIAMENTI

LEASING							PAGAMENTI											
NR.	CONTRATTO	BENE	INIZIO	FINE	BANCA	2016	gen-16	feb-16	mar-16	apr-16	mag-16	giu-16	lug-16	ago-16	set-16	ott-16	nov-16	dic-16
4	contratto 1	bene 1	31/03/2012	28/02/2017	banca	14.498	3.624			3.624			3.624			3.624		
6	contratto 2	bene 2	31/10/2012	30/08/2017	banca	60.000			15.000			15.000		15.000			15.000	
7	contratto 3	bene 3	30/03/2013	30/01/2018	banca	64.953	5.413	5.413	5.413	5.413	5.413	5.413	5.413	5.413	5.413	5.413	5.413	5.413
8	contratto 4	bene 4	31/12/2012	30/10/2016	banca	2.424	606			606			606			606		
9	contratto 5	bene 5	31/12/2012	30/06/2016	banca	15.600	7.800					7.800						
10	contratto 6	bene 6	31/12/2012	30/10/2017	banca	73.200	6.100	6.100	6.100	6.100	6.100	6.100	6.100	6.100	6.100	6.100	6.100	6.100
11	contratto 7	bene 7	29/06/2013	30/05/2017	banca	8.667	722	722	722	722	722	722	722	722	722	722	722	722
12	contratto 8	bene 8	27/02/2014	30/12/2018	banca	8.908	742	742	742	742	742	742	742	742	742	742	742	742
13	contratto 9	bene 9	30/08/2014	29/06/2018	banca	44.147	3.679	3.679	3.679	3.679	3.679	3.679	3.679	3.679	3.679	3.679	3.679	3.679
14	contratto 10	bene 10	30/12/2015	30/12/2018	banca	9.951		905	905	905	905	905	905	905	905	905	905	905
TOTALE						302.346	28.687	17.561	32.561	21.791	17.561	40.361	21.791	17.561	32.561	21.791	17.561	32.561

IVA a Credito SU Canoni Leasing

5.173 3.167 5.872 3.930 3.167 7.278 3.930 3.167 5.872 3.930 3.167 5.872

LEASING							COMPETENZA ECONOMICA											
NR.	CONTRATTO	BENE	INIZIO	FINE	BANCA	2016	gen-16	feb-16	mar-16	apr-16	mag-16	giu-16	lug-16	ago-16	set-16	ott-16	nov-16	dic-16
4	contratto 1	bene 1	31/03/2012	28/02/2017	banca	11.883	990	990	990	990	990	990	990	990	990	990	990	990
6	contratto 2	bene 2	31/10/2012	30/08/2017	banca	49.180	4.098	4.098	4.098	4.098	4.098	4.098	4.098	4.098	4.098	4.098	4.098	4.098
7	contratto 3	bene 3	30/03/2013	30/01/2018	banca	53.240	4.437	4.437	4.437	4.437	4.437	4.437	4.437	4.437	4.437	4.437	4.437	4.437
8	contratto 4	bene 4	31/12/2012	30/10/2016	banca	1.987	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	-	-
9	contratto 5	bene 5	31/12/2012	30/06/2016	banca	12.787	2.131	2.131	2.131	2.131	2.131	2.131	-	-	-	-	-	-
10	contratto 6	bene 6	31/12/2012	30/10/2017	banca	60.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
11	contratto 7	bene 7	29/06/2013	30/05/2017	banca	7.104	592	592	592	592	592	592	592	592	592	592	592	592
12	contratto 8	bene 8	27/02/2014	30/12/2018	banca	7.302	608	608	608	608	608	608	608	608	608	608	608	608
13	contratto 9	bene 9	30/08/2014	29/06/2018	banca	36.186	3.015	3.015	3.015	3.015	3.015	3.015	3.015	3.015	3.015	3.015	3.015	3.015
14	contratto 10	bene 10	30/12/2015	30/12/2018	banca	8.157	680	680	680	680	680	680	680	680	680	680	680	680
0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE						247.825	21.751	21.751	21.751	21.751	21.751	21.751	19.620	19.620	19.620	19.620	19.421	19.421

LEASING / FINANZIAMENTI

ESEMPIO 1												
CONTRATTO DI LESING / FINANZIAMENTO						inizio:	lug-13	fine:	giu-16	costo annuo:	12.000	
Periodo	gen-16	feb-16	mar-16	apr-16	mag-16	giu-16	lug-16	ago-16	set-16	ott-16	nov-16	dic-16
Data di inizio < Periodo ???	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)
	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Data di ine > Periodo ???	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	FALSO (0)	FALSO (0)	FALSO (0)	FALSO (0)	FALSO (0)	FALSO (0)
	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=
Intervallo	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	FALSO (0)	FALSO (0)	FALSO (0)	FALSO (0)	FALSO (0)	FALSO (0)
	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
Somma di intervallo =	6											
Costo annuo / Somma intervallo	2.000 costo da suddividere per competenza sui mesi dell'intervallo											
Ripartizione costo	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	-	-	-	-	-	-
	12.000											

ESEMPIO 2												
CONTRATTO DI LESING / FINANZIAMENTO						inizio:	set-16	fine:	ago-22	costo annuo:	18.000	
Periodo	gen-16	feb-16	mar-16	apr-16	mag-16	giu-16	lug-16	ago-16	set-16	ott-16	nov-16	dic-16
Data di inizio < Periodo ???	FALSO (0)	FALSO (0)	FALSO (0)	FALSO (0)	FALSO (0)	FALSO (0)	FALSO (0)	FALSO (0)	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)
	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Data di ine > Periodo ???	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)
	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=
Intervallo	FALSO (0)	FALSO (0)	FALSO (0)	FALSO (0)	FALSO (0)	FALSO (0)	FALSO (0)	FALSO (0)	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)
	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1
Somma di intervallo =	4											
Costo annuo / Somma intervallo	4.500 costo da suddividere per competenza sui mesi dell'intervallo											
Ripartizione costo	-	-	-	-	-	-	-	-	4.500	4.500	4.500	4.500
	18.000											

LEASING / FINANZIAMENTI

ESEMPIO 3													
CONTRATTO DI LESING / FINANZIAMENTO													
inizio: gen-15 fine: dic-25 costo annuo: 6.000													
Periodo	gen-16	feb-16	mar-16	apr-16	mag-16	giu-16	lug-16	ago-16	set-16	ott-16	nov-16	dic-16	
Data di inizio < Periodo ???	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	
	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Data di ine > Periodo ???	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	
	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	
Intervallo	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Somma di intervallo =	12												
Costo annuo / Somma intervallo	500 costo da suddividere per competenza sui mesi dell'intervallo												
Ripartizione costo	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000

ESEMPIO 4													
CONTRATTO DI LESING / FINANZIAMENTO													
inizio: apr-16 fine: nov-16 costo annuo: 6.000													
Periodo	gen-16	feb-16	mar-16	apr-16	mag-16	giu-16	lug-16	ago-16	set-16	ott-16	nov-16	dic-16	
Data di inizio < Periodo ???	FALSO (0)	FALSO (0)	FALSO (0)	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	
	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Data di ine > Periodo ???	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	FALSO (0)	
	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	=	
Intervallo	FALSO (0)	FALSO (0)	FALSO (0)	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	VERO (1)	FALSO (0)	
	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	
Somma di intervallo =	8												
Costo annuo / Somma intervallo	750 costo da suddividere per competenza sui mesi dell'intervallo												
Ripartizione costo	-	-	-	750	750	750	750	750	750	750	750	-	6.000

BUDGET ECONOMICO: ONERI/PROVENTI FINANZIARI

- Gli oneri finanziari sono parte integrante del budget economico (in quanto contribuiscono al risultato d'esercizio), ma devono essere calcolati sulla base del capitale a credito derivante dal budget finanziario
- Qualora si costruisca solo un modello di budget economico, gli oneri finanziari devono essere imputati discrezionalmente (sulla base dell'esperienza passata e/o di altre considerazioni)
- Nel modello di budget economico-finanziario-patrimoniale trattato, si dispone di tutti i dati per calcolarli sulla base dei flussi di cassa prospettici (applicando un tasso di interesse medio alla posizione bancaria media di ciascun periodo)

BUDGET ECONOMICO: CONSOLIDAMENTO. CREAZIONE DEL REPORT DI OUTPUT

- Finora, sono state trattate tutte le voci di costo e di ricavo; è importante ora assemblare e consolidare tutti i dati di sintesi in uno o più prospetti di output che riassumano il budget economico
- **IMPORTANTE:** occorre evitare la duplicazione di costi e di ricavi

BUDGET ECONOMICO: MAGAZZINO, ALCUNE CONSIDERAZIONI

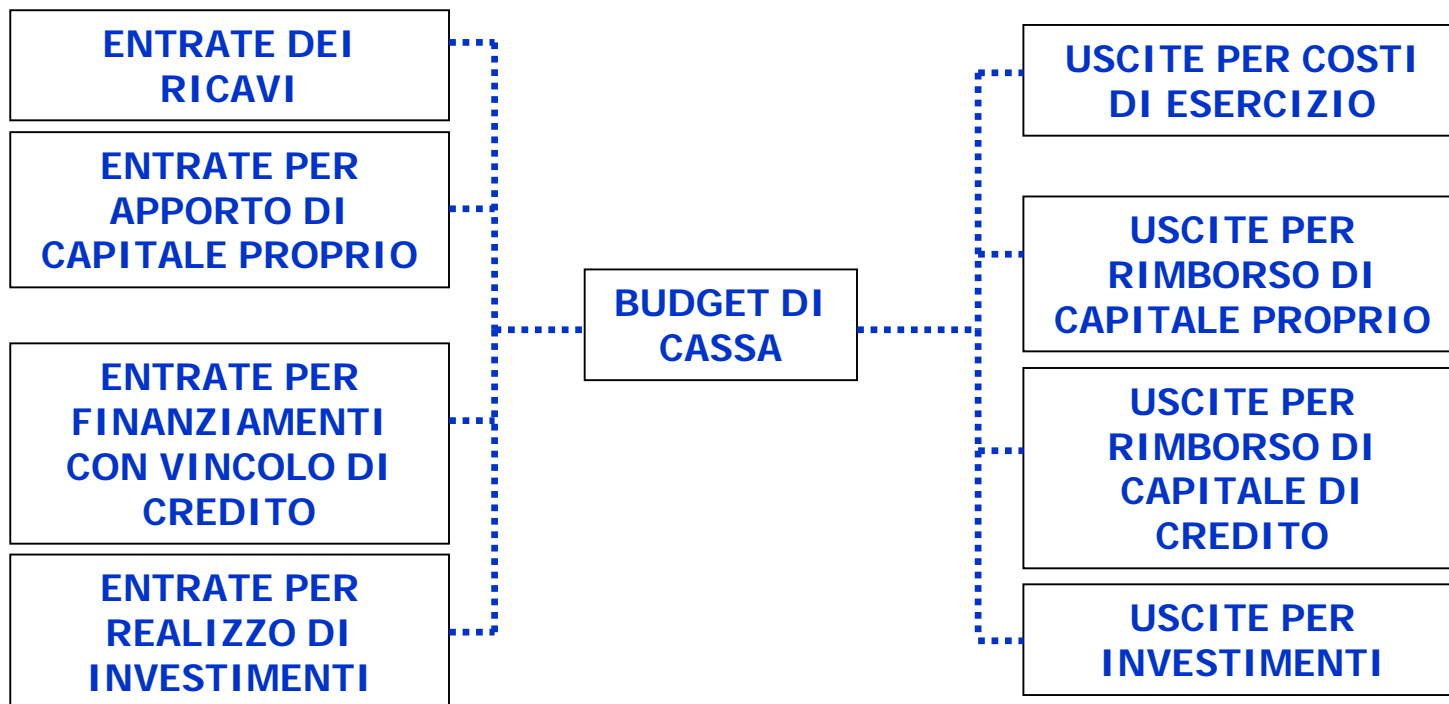
- I modelli di budget economico sono normalmente impostati a "costo del venduto".
ragionamento è più che corretto dal punto di vista economico, in quanto la marginalità deve essere calcolata in questo modo, onde evitare ingannevoli "sbalzi" del margine di linea di prodotto, dovuto a semplici variazioni di magazzino
- Dal punto di vista finanziario occorre, tuttavia, riprodurre l'effettiva dinamica degli acquisti, al fine di ottenere dei flussi di cassa prospettici realistici. A questo fine occorrerebbe impostare un programma/budget degli acquisti, dove indicare le previste variazioni di scorte materie prime, semilavorati, prodotti finiti e merci
- Ottenendo così, per differenza:
 - il Budget di Approvvigionamento delle Materie Prime
 - il Budget di Produzione

IL BUDGET FINANZIARIO

IL BUDGET FINANZIARIO: CHE COSA È E PERCHÉ

- Liquidità: attitudine a fronteggiare *tempestivamente* ed *economicamente* ogni esigenza di esborso monetario imposta dalla gestione
- Evidenziare fabbisogni di mezzi liquidi in determinate "epoche" dell'anno. Il budget di cassa riguarda i *flussi monetari* che si manifestano nell'anno di budget:
 - Entrate di cassa (\neq ricavi)
 - Uscite di cassa (\neq costi)
- La dinamica economica e la dinamica finanziaria della gestione d'impresa non coincidono quasi mai
- Con il budget finanziario (o di cassa) l'azienda verifica in anticipo la disponibilità dei mezzi liquidi occorrenti per fronteggiare le proprie uscite
- Questo presuppone una previsione (ipotesi) di come si distribuiranno entrate ed uscite nei vari periodi dell'anno. Occorre tenere in debita considerazione lo sfasamento temporale tra le operazioni in oggetto ed i corrispondenti incassi e/o pagamenti

IL BUDGET FINANZIARIO



IL BUDGET FINANZIARIO

Il budget finanziario NON è un estratto conto bancario, procedendo a preventivo sarà necessario utilizzare alcune approssimazioni. Lo scopo è quello di evidenziare dei macro flussi, e non prevedere puntualmente i saldi di liquidità

IL BUDGET FINANZIARIO: STRUTTURA DEL PROSPETTO

- Riepilogo delle Entrate e delle Uscite di cassa
- Saldo Mensile: differenza tra le entrate e le uscite che si manifestano in un determinato mese
- Saldo Progressivo: giacenza di cassa al termine di un determinato mese, come risultato non solo dei movimenti del mese in oggetto, ma anche dei mesi precedenti

L'informazione sui saldi in oggetto è molto importante, in quanto segnala alla direzione:

- a. la *disponibilità*, in determinati periodi, di mezzi liquidi, eventualmente da investire
- b. la *necessità*, in altri periodi, di reperire i mezzi liquidi necessari per fronteggiare un fabbisogno di liquidità (confronto con livelli di affidamento)

IL BUDGET FINANZIARIO: INCASSI E PAGAMENTI. VENDITE, COSTI VARIABILI, COSTI FISSI

- Per ciascuna delle componenti positive/negative di reddito trattate in sede di Budget Economico (Vendite, Costi Variabili, Costi Fissi) occorre calcolare la dinamica finanziaria
- Calcolo dell'imponibile IVA e dei corrispondenti importi di IVA a credito/debito (l'imposta sul valore aggiunto di norma non rappresenta né un costo né un ricavo per l'azienda, di conseguenza viene ignorata in sede di budget economico, ma deve essere considerata in sede di budget finanziario)
- Attenzione alle voci con manifestazione numeraria ciclica (bimestrale, trimestrale, annuale, etc.). Tale dinamica si distingue, infatti, dalla competenza economica considerata in sede di impostazione del budget economico

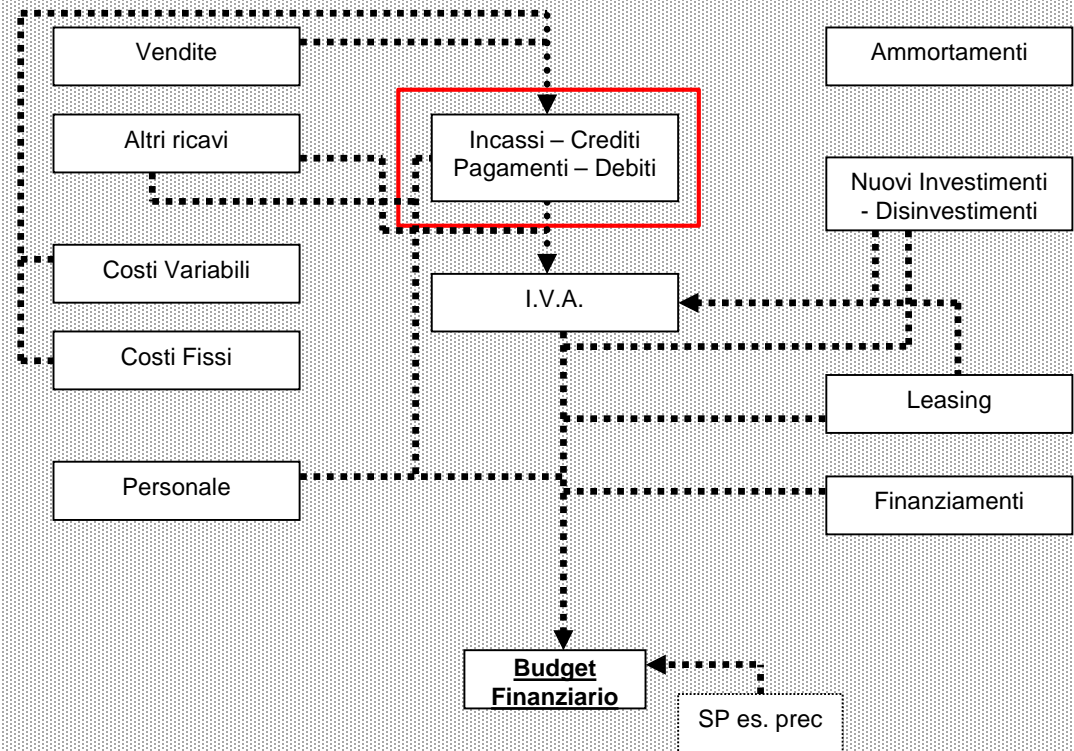
IL BUDGET FINANZIARIO: INCASSI E PAGAMENTI. VENDITE, COSTI VARIABILI, COSTI FISSI

- Volendo calcolare i flussi di cassa mensili (un maggior dettaglio sarebbe inutile ed impossibile da ottenere a preventivo) le fasce di giorni di incasso e di pagamento sono 0, 30, 60, 90, 120, etc. ...
- Per determinate voci sarà opportuno procedere con la scomposizione in due o più quote (definite in percentuale) caratterizzate da una dinamica finanziaria distinta.
- Impostare controlli:
 - Vendite + IVA = incassi + crediti
 - Costi + IVA = pagamenti + debiti

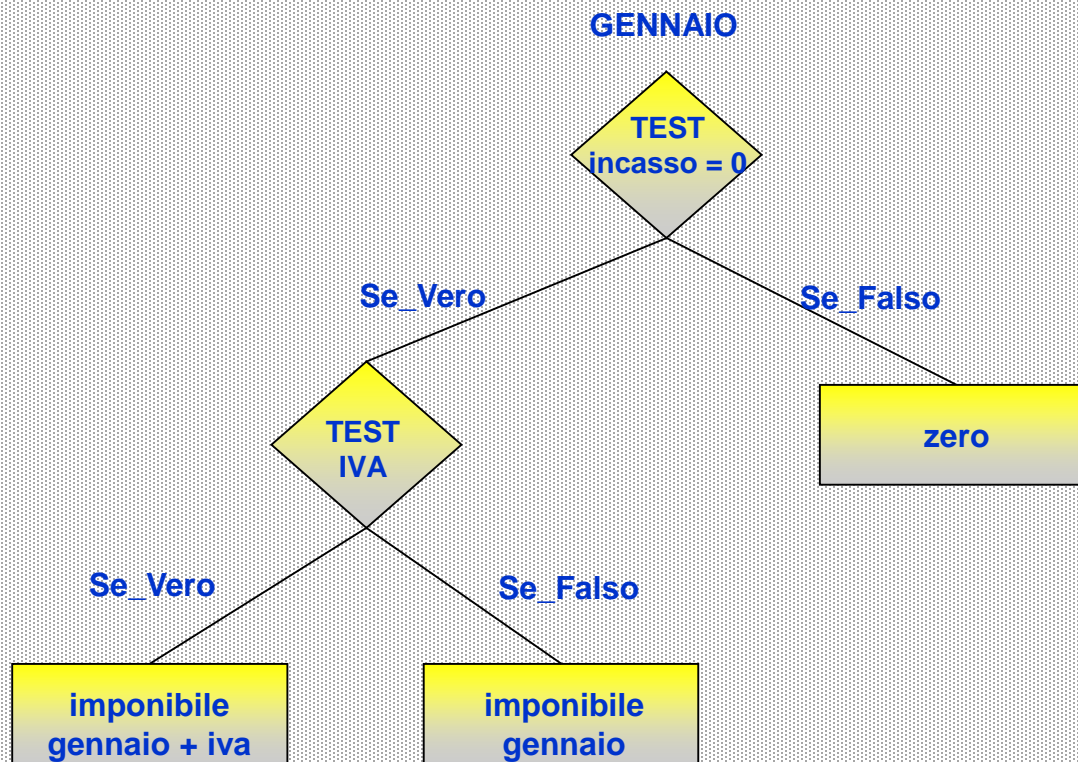
INCASSI – CREDITI / PAGAMENTI - DEBITI

Principali funzionalità di MS-Excel utilizzate

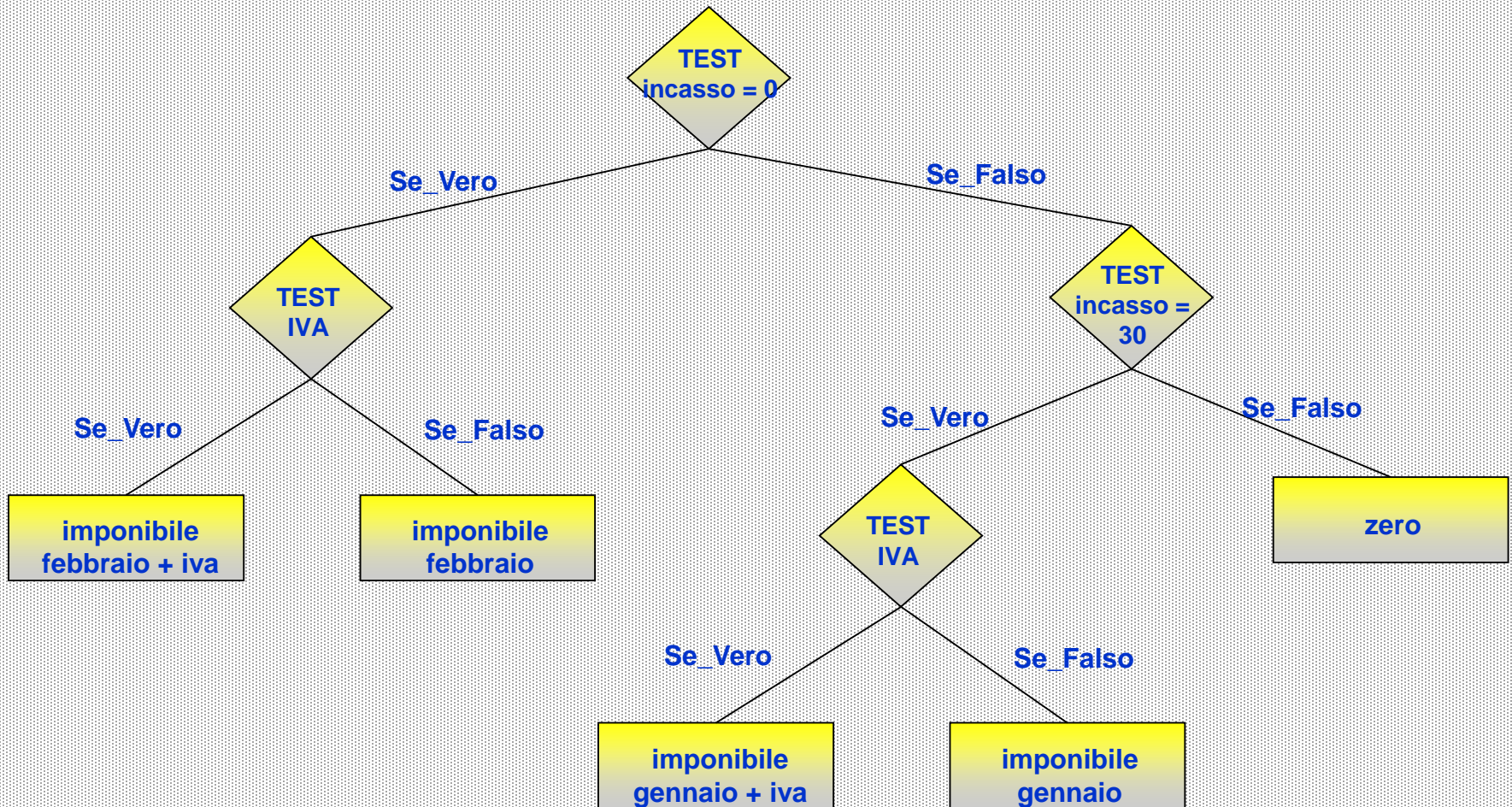
- *Funzione SOMMA.SE*
- *Funzione logica SE*
- *Elenco – convalida dati*



INCASSI / PAGAMENTI - GENNAIO

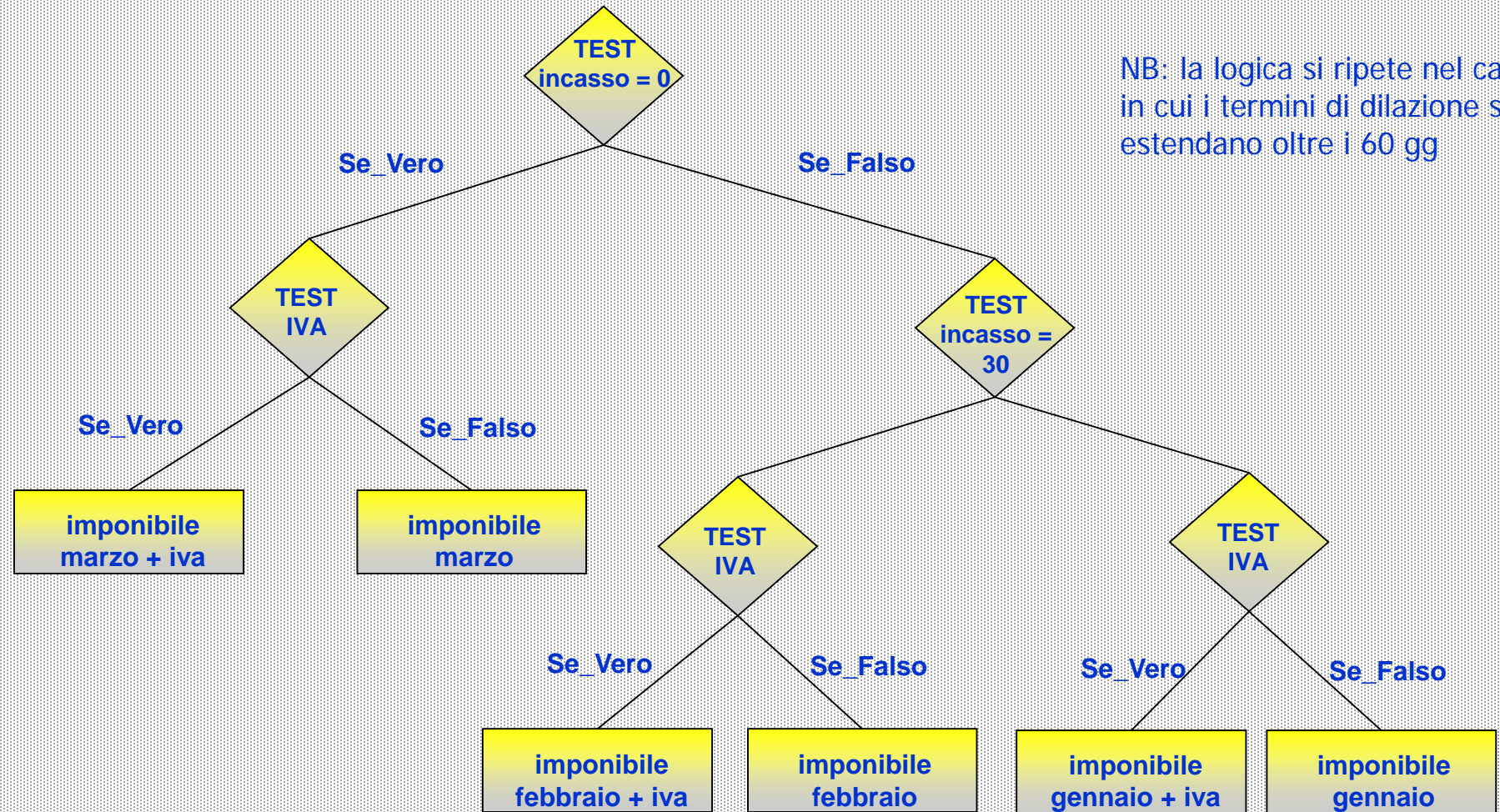


INCASSI / PAGAMENTI - FEBBRAIO



INCASSI / PAGAMENTI – MARZO e successivi

NB: la logica si ripete nel caso in cui i termini di dilazione si estendano oltre i 60 gg



IL BUDGET FINANZIARIO: PAGAMENTI PERSONALE

- In sede di budget economico si sono distinte le seguenti componenti del costo del personale:
 - Retribuzione lorda (mensilità aggiuntive, pagamenti 0-30)
 - Oneri sociali (INPS + INAIL) (pagamenti mese successivo alla maturazione)
 - Trattamento di fine rapporto (no manifestazione finanziaria)
 - Rimborsi Spese (seguono la competenza economica + gg pag.)
 - Liberalità (manifestazione finanziaria non modellizzabile)
 - Altri costi per il personale (costi fissi)
- Occorre considerare, in sede di budget finanziario, le uscite di cassa dovute al pagamento del TFR (anticipi e liquidazioni) – (manifestazione finanziaria non modellizzabile)

IL BUDGET FINANZIARIO: INCASSI E PAGAMENTI. ALTRI RICAVI E CONTRIBUTI, CANONI DI LEASING

- La dinamica degli incassi e dei pagamenti di queste componenti positive/negative di reddito sono trattate insieme alla dinamica economica, per i motivi già esposti in sede di impostazione di budget economico
- In alcuni casi sarà più “comodo” ed “immediato” partire dalla dinamica finanziaria per calcolare, successivamente, la competenza economica
- Calcolo IVA a debito e IVA a credito

IL BUDGET FINANZIARIO: INCASSI E PAGAMENTI. NUOVI INVESTIMENTI, DISINVESTIMENTI

- Per quel che riguarda i nuovi investimenti e i disinvestimenti, oltre all'impatto economico derivante dall'acquisto e dall'alienazione di cespiti e altre immobilizzazioni (quantificabile, in caso di acquisto, dall'accantonamento al fondo ammortamento applicando la mezza aliquota al valore di acquisto e, nel caso di cessione, dalla plus(minus)valenza), occorre considerare la dinamica finanziaria
- Gli incassi e i pagamenti derivanti dai nuovi investimenti – disinvestimenti di Immobilizzazioni, sono di solito ingenti e difficilmente modellizzabili (ogni transazione segue le regole definite in sede di stipula del contratto). Ai fini del calcolo dell'IVA a credito/debito, un dato importante è dato da:
 - periodo ricevimento / emissione fattura

IL BUDGET FINANZIARIO: INCASSI E PAGAMENTI. FINANZIAMENTI

- In sede di definizione del budget finanziario, occorre considerare:
 - le uscite di cassa derivanti dai piani di rimborso dei finanziamenti in essere al 31/12 dell'esercizio concluso (finanziariamente non vi è distinzione tra quota interesse e quota capitale)
 - le entrate di cassa conseguenti alle ipotesi di accensione di nuovi finanziamenti

IL BUDGET FINANZIARIO: RATEI, RISCOINTI, AMMORTAMENTI, E ACCANTONAMENTO A FONDI

- Tutte queste voci di ricavo/costo hanno impatto economico (come già visto in precedenza), ma NON hanno manifestazione finanziaria nel periodo di budget. Non devono perciò essere considerate in sede di calcolo dei flussi di cassa prospettici, ma solo successivamente in sede di definizione del budget patrimoniale

IL BUDGET FINANZIARIO: INCASSI E PAGAMENTI.

PATRIMONIO NETTO

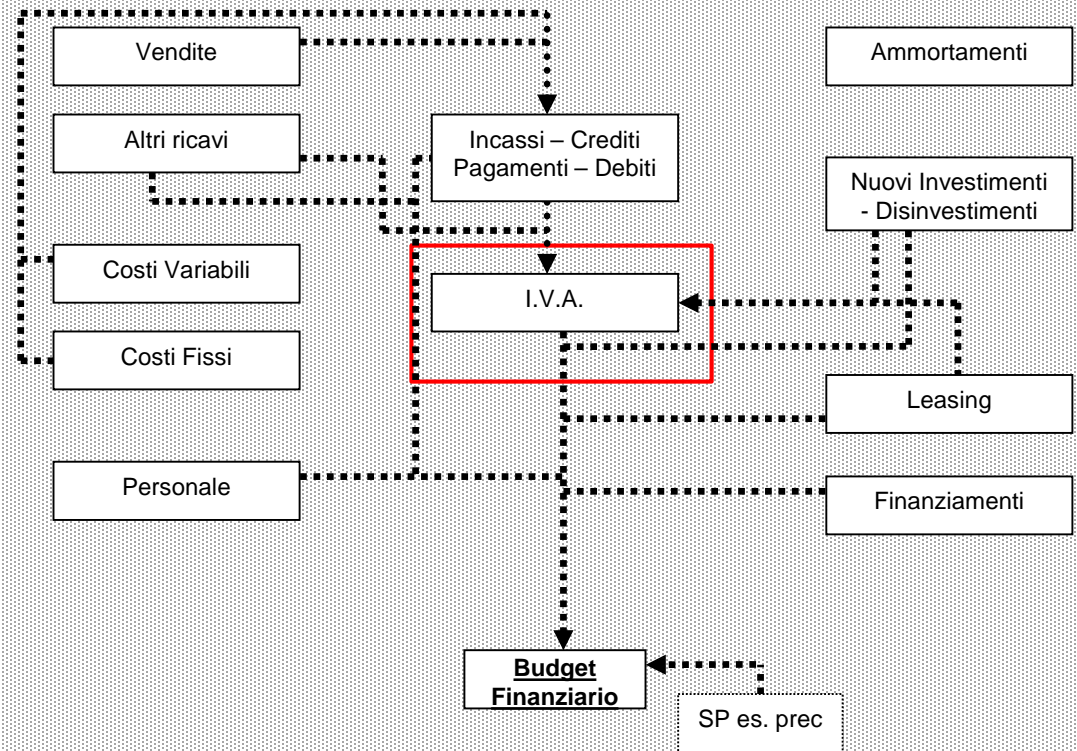
- Nel corso dell'anno di budget è possibile che si verifichino determinate movimentazioni delle poste di patrimonio netto, che non avendo impatto economico non vengono considerate in sede di redazione del budget economico. Tali operazioni, elencate in seguito, hanno invece un impatto, talvolta rilevante, sulla dinamica finanziaria e sulla struttura patrimoniale della composizione fonti / impieghi dell'impresa:
 - Accantonamento Utili a Riserva
 - Utilizzo di Riserve
 - Distribuzione Utili
 - Sottoscrizione e Versamento Aumenti di Capitale Sociale
 - Versamenti soci in conto futuro aumento di capitale (infruttifero)
 - Restituzione Versamenti soci in conto futuro aumento di capitale
- È opportuno riuscire a prevedere le movimentazioni di cassa susseguenti il verificarsi di uno dei casi sopraccitati, in maniera da definire opportunamente la dinamica finanziaria e patrimoniale

IL BUDGET FINANZIARIO: PAGAMENTI IVA E IMPOSTE SUL REDDITO

- Tutti gli importi di IVA a debito e di IVA a credito, calcolati precedentemente, devono essere riepilogati in un Report che evidenzii il saldo IVA mensile
- Occorre tenere in opportuna considerazione la posizione IVA al 31/12 dell'anno precedente a quello di budget
- Sulla base dei saldi mensili, si calcolano i flussi di cassa generati dalla liquidazione dell'IVA
- Liquidazione IVA mensile / trimestrale (in quest'ultimo caso occorre considerare l'interesse dell' 1% ed il suo impatto economico tra gli oneri finanziari)
- Acconto IVA a dicembre
- I pagamenti del saldo imposte (IRAP e IRES) dell'esercizio precedente e dell'acconto su quelle dell'anno di budget devono essere considerati in sede di definizione del budget di cassa (e il conseguente impatto sulla struttura patrimoniale di fine anno)

- *Collegamenti credito/debito IVA dai diversi Fogli di lavoro*

IVA



IL BUDGET FINANZIARIO: INCASSI E PAGAMENTI. DEBITI E CREDITI AL 31/12

- I giorni di incasso e di pagamento, ipotizzati in sede di budget finanziario, non possono essere applicati ai debiti/crediti in essere al 31/12 dell'esercizio precedente a quello di budget, in quanto, sebbene se ne conosca l'ammontare, dal dato non si può evincere la data in cui questi sono sorti
- Si consiglia quindi di procedere in modo analitico, imputando gli importi (anche approssimati in termini percentuali) incassati/pagati nei mesi a venire (la quota non imputata verrà considerata con scadenza oltre i 12 mesi)

IL BUDGET FINANZIARIO: CONSOLIDAMENTO DEI DATI E CALCOLO DEGLI ONERI FINANZIARI

- Il prospetto dei flussi di cassa riassumerà tutti i dati finanziari trattati precedentemente
- Per ogni mese, si partirà dalla posizione cassa/banca iniziale (a gennaio si partirà dal dato dello stato patrimoniale dell'esercizio precedente)
- Al saldo cassa / banca iniziale si andrà a sommare il saldo dei flussi di cassa mensile (Entrate – Uscite di cassa del mese) per ottenere la posizione cassa / banca progressiva
- Al fine del calcolo degli Oneri/Proventi finanziari si applicherà un tasso medio passivo/attivo (desunto dai dati in possesso dell'Amministrazione) alla posizione finanziaria media del mese $[(\text{Saldo banca iniziale} + \text{Saldo banca progressivo})/2]$
- Attenzione: il tasso applicato non è quello annuo, ma quello mensile (tasso medio annuo /12). Se la posizione finanziaria media è positiva si applicherà il tasso attivo, in caso contrario quello passivo

IL BUDGET FINANZIARIO: CONSOLIDAMENTO DEI DATI E CALCOLO DEGLI ONERI FINANZIARI

- Al saldo cassa/banca progressivo si sottraggono (sommano) gli oneri (proventi) finanziari e si ottiene il saldo cassa/banca finale del mese. Questo importo diventerà il saldo cassa/banca iniziale del mese successivo
- Per il calcolo degli oneri/proventi finanziari si può decidere di procedere trimestralmente (in modo da modellizzare una dinamica dei pagamenti più coerente con l'effettiva manifestazione numeraria di questa componente negativa/positiva di reddito)
- Gli oneri finanziari devono essere riportati (su base mensile) nel conto economico (gestione finanziaria)

CASH FLOWS CONSOLIDAMENTO

FLUSSI DI CASSA

Società XXX

2016 Budget

	gen-16	feb-16	mar-16	apr-16	mag-16	giu-16	lug-16	ago-16	set-16	ott-16	nov-16	dic-16
Posizione finanziaria - S/Banca iniziale	313.040	-31.475	-272.388	-598.353	-642.266	-583.938	-921.685	-905.034	-812.783	-585.968	-406.510	-266.835
Entrate												
<i>Incastri Crediti in bil 31-12-2015</i>												
<i>Crediti finanziari a breve termine</i>	0	0	0	0								
<i>Crediti commerciali a breve termine</i>	906.349	181.270	181.270	181.270	181.270	181.270						
<i>Crediti diversi a breve termine</i>	9.133	3.044	3.044	3.044								
Incastri crediti commerciali	0	0	18.720	68.010	252.504	278.742	550.959	677.964	782.898	646.456	490.481	324.300
Incastri da Altri Ricavi	0	5.083	5.083	5.083	5.083	5.083	5.083	5.083	5.083	5.083	5.083	5.083
Incastri da Nuovi Contributi	0	0	0	7.000	0	0	0	0	0	0	0	0
Incastri da Alienazione Cespiti	0	0	0	36.600	0	30.500	0	0	0	0	0	0
Incastri da Finanziamenti	300.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Versamenti aumento di capitale	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Versamenti soci in conto futuro aumento di capitale	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Totale Entrate	484.314	189.398	208.117	297.963	438.857	314.325	556.043	683.047	787.981	651.539	495.564	329.383
Uscite												
<i>Pagamenti debiti in bil 31-12-2015</i>												
<i>Debiti finanziari a breve termine verso altri</i>	0	0	0	0								
DEBITI COMMERCIALI A BREVE TERMINE	-784.006	-285.811	-276.888	-146.922	-74.385							
DEBITI DIVERSI A BREVE TERMINE	-81.811	-81.811										
Pagamenti debiti commerciali		-12.780	-5.190	-15.683	-142.723	-182.082	-313.313	-425.983	-483.293	-432.721	-362.612	-220.273
Liquidazione IVA periodica	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pagamenti Investimenti Beni Mat.	-376.004	-35.395	-237.900	-4.200	-46.566	-134.650	-3.500	-3.500	-3.500	-3.500	0	0
Pagamenti Investimenti Beni Imm.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rimborsi di Finanziamenti	0	-15.000	-33.450	-15.000	-49.000	-18.450	0	0	-21.670	0	-34.000	-54.750
Pagamenti Canoni Leasing	-24.967	-22.247	-22.247	-25.872	-22.247	-22.247	-25.872	-22.247	-22.247	-25.872	-22.247	-22.247
Pagamenti Personale / Amministratore RETR.	-47.514	-55.341	-56.053	-56.706	-57.360	-104.874	-59.392	-57.360	-57.360	-57.360	-57.360	-109.636
Pagamenti Personale / Amministratore ON. SOC.	0	-19.555	-19.837	-20.153	-20.469	-20.469	-20.469	-20.469	-20.469	-20.469	-20.469	-20.469
Pagamenti Personale / Amministratore PREMI e RIMBORSI	0	0	0	0	0	-34.627	0	0	0	0	0	0
Pagamenti TFR Personale	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prelievo soci conto futuro aumento di capitale	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Distribuzione Utili	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Totale Uscite	-828.887	-429.616	-532.092	-339.039	-377.724	-648.630	-535.216	-586.869	-557.967	-469.813	-354.349	-434.810
Posizione finanziaria progressiva	-31.534	-271.693	-596.363	-639.430	-581.134	-918.242	-900.858	-808.856	-582.769	-404.241	-265.295	-372.262
Posizione finanziaria media	140.753	-151.584	-434.375	-618.892	-611.700	-751.090	-911.271	-856.945	-697.776	-495.104	-335.903	-319.548
Proventi (Oneri) Finanziari	59	-695	-1.991	-2.837	-2.804	-3.442	-4.177	-3.928	-3.198	-2.269	-1.540	-1.465
Posizione finanziaria - S/Banca finale	-31.475	-272.388	-598.353	-642.266	-583.938	-921.685	-905.034	-812.783	-585.968	-406.510	-266.835	-373.726
5,50% Tasso Passivo Medio												
0,50% Tasso Attivo Medio												

IL BUDGET PATRIMONIALE

IL BUDGET PATRIMONIALE: CHE COS'È?

- **La quadratura del cerchio!**
- Il budget patrimoniale è uno stato patrimoniale preventivo, riferito alla data di chiusura dei periodi di budget
- Come ogni stato patrimoniale, mette in evidenza l'entità e la composizione del capitale netto d'impresa (degli investimenti e delle fonti in essere) ad una certa data (al termine del periodo amministrativo futuro oggetto del budget)
- Per finalità operative è opportuno che il budget patrimoniale venga redatto in una forma riclassificata secondo criteri finanziari (rendendo più agevole il collegamento con il budget finanziario)

IL BUDGET PATRIMONIALE: RICLASSIFICA ATTIVO

STATO PATRIMONIALE ATTIVO
Terreni ed immobili
Immobilizzazioni lorde in esercizio
-Fondo Ammortamento
IMMOBILIZZAZIONI NETTE IN ESERCIZIO
ATTIVITA' IMMATERIALI ED ONERI PLURIENNALI NETTI
IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE NETTE
ATTIVITA' IMMOBILIZZATE
MAGAZZINO NETTO
CREDITI NETTI A BREVE TERMINE
ALTRE ATTIV. A B/T (Risconti e Ratei)
ATTIVITA' LIQUIDE
ATTIVITA' CORRENTI
ATTIVO NETTO

IL BUDGET PATRIMONIALE: RICLASSIFICA PASSIVO

STATO PATRIMONIALE PASSIVO
Capitale sociale
RISERVE
+/- RISULTATO ES. PRECEDENTI
Risultato di esercizio
CAPITALE NETTO
FONDI ACCANTONATI
DEBITI CONSOLIDATI
CAPITALI PERMANENTI
DEBITI FINANZIARI A BREVE TERMINE
DEBITI COMMERCIALI A BREVE TERMINE
DEBITI DIVERSI A BREVE TERMINE
ALTRE PASSIVITA A B/T (RATEI E RISCONTI)
PASSIVITA' CORRENTI
PASSIVO NETTO

IL BUDGET PATRIMONIALE

- Partendo dalla situazione patrimoniale di chiusura al 31/12 dell'esercizio precedente a quello di budget si vuole arrivare sulla base dei dati inseriti nel budget economico e finanziario allo stato patrimoniale di chiusura dell'anno di budget
- Partendo da una situazione che quadra (attivo = passivo), la partita doppia impone che si debba giungere ad una situazione patrimoniale che quadri, in caso contrario ci deve essere qualche errore nei collegamenti delle celle del modello
- Il controllo finale di correttezza e quadratura del modello di budget e, per l'appunto, quello di quadratura del budget patrimoniale

IL BUDGET PATRIMONIALE

PASSIVO – IL PATRIMONIO NETTO

- Le voci di patrimonio netto devono essere collegate ai corrispondenti fogli di lavoro:
 - Capitale sociale → “Patrimonio Netto” (delibera aumento Capitale sociale)
 - Riserve → “Patrimonio Netto” (accantonamento utili a riserve/utilizzo riserve – versamenti / rimborso soci c/capitale)
 - Utili Portati a Nuovo → “Patrimonio Netto” (utili dopo distribuzione e accantonamenti)
 - Utile d’Esercizio → “Budget Economico” (risultato netto)

IL BUDGET PATRIMONIALE

PASSIVO – CAPITALI PERMANENTI

- Le voci che costituiscono il capitale permanente devono essere collegate ai corrispondenti fogli di lavoro:
 - Fondo TFR → “Personale” (accantonamento / liquidazione TFR)
 - Altri Fondi → N/D (eventuale foglio in cui tale voce è stata trattata)
 - Debiti Finanziari → “Finanziamenti” (quote capitale rimborsate e nuovi fin.)
 - Debiti diversi a lungo → “Risconti” (risconti pluriennali passivi residui)

IL BUDGET PATRIMONIALE

PASSIVO – PASSIVITÀ CORRENTI

• Le voci che costituiscono le passività correnti devono essere collegate ai corrispondenti fogli di lavoro:

- Debiti Finanziari Banca → "Cash Flow" (saldo banca finale, se negativo)
- Debiti Finanziari Altri → "Cash Flow" (debiti residui anno precedente)
- Debiti Commerciali → "Crediti - Debiti" (debiti da costi variabili e fissi)
→ "Nuovi Investimenti" (debiti nuovi investimenti)
→ "Cash Flow" (debiti residui anno precedente)
- Debiti Diversi a breve → "IVA e imposte" (debito Iva e imposte su reddito)
→ "Cash Flow" (debiti residui anno precedente)
→ "Personale" (debiti personale: retribuzioni e contributi)
- Altre Passività → "Ratei e Risconti" (risconti passivi residui, se trattati)

IL BUDGET PATRIMONIALE

ATTIVO – ATTIVITÀ IMMOBILIZZATE

- Le voci che costituiscono le attività immobilizzate devono essere collegate ai corrispondenti fogli di lavoro:
 - Immobilizzazioni Tecniche Nette → “Ammortamenti” (situazione patrimoniale finale conseguente ad ammortamento parco cespiti esistente, nuovi investimenti, disinvestimenti)
 - Immobilizzazioni Immateriali → “Ammortamenti” (valore netto immobilizzazioni immateriali)
 - Crediti → “Patrimonio Netto” (crediti verso soci)
→ “Ratei e Risconti” (residuo risconti pluriennali attivi)

IL BUDGET PATRIMONIALE

ATTIVO – ATTIVITÀ CORRENTI

• Le voci che costituiscono le attività correnti devono essere collegate ai corrispondenti fogli di lavoro:

- Magazzino → N/D (eventuale foglio in cui tale voce è stata trattata)
- Crediti finanziari a breve → "Cash Flows" (crediti residui anno precedente)
- Crediti commerciali → "Crediti - Debiti" (crediti da ricavi)
→ "Altri Ricavi e Contributi" (crediti da altri ric e contr.)
→ "Disinvestimenti" (crediti da disinvestimenti)
→ "Cash Flows" (crediti residui anno precedente)
- Crediti diversi a breve → "IVA e imposte" (debito Iva e imposte sul reddito)
→ "Cash Flows" (debiti residui anno precedente)
- Fondo Svalutazione Crediti → N/D (eventuale foglio in cui tale voce è stata trattata)
- Cassa e Banche → "Cash Flows" (saldo banca finale, se positivo)

MODELLO BUDGET PATRIMONIALE (CONSOLIDAMENTO ATTIVO)

Società XXX

INPUT	ANNI ESERCIZI	OK!!!		OK!!!		OK!!!		OK!!!	
		2013	%	2014	%	2015	%	2016 Budget	%
	A-ATTIVO STATO PATRIMONIALE								
F.1.1.	Terreni e fabbricati	599.158	26,5%	599.158	25,7%	599.158	26,0%	599.158	22,3%
F.1.2.	Immobilizzazioni Materiali lorde in esercizio	392.321	17,3%	353.195	15,1%	344.616	14,9%	972.740	36,1%
F.1.3.	-Fondo Ammortamento	-228.587	-10,1%	-266.609	-11,4%	-290.491	-12,6%	-411.111	-15,3%
F.1.	IMMOBILIZZAZIONI TECNICHE NETTE IN ESERCIZIO	762.893	33,7%	685.744	29,4%	653.284	28,3%	1.160.787	43,1%
F.2.1.	Immobilizzazioni in corso e anticipi per immobilizzazioni	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
F.2.	IMMOBILIZZAZIONI TECNICHE NETTE	762.893	33,7%	685.744	29,4%	653.284	28,3%	1.160.787	43,1%
F.3.	ATTIVITA' IMMATERIALI ED ONERI PLURIENNALI NETTI	8.400	0,4%	18.900	0,8%	17.813	0,8%	-1.410	-0,1%
F.4.1.	Partecipazioni nette	25.500	1,1%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
F.4.2.	Crediti e finanziamenti a lungo termine	183.583	8,1%	152.783	6,6%	293.583	12,7%	232.731	8,6%
F.4.3.	Crediti commerciali a lungo termine	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
F.4.4.	Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,2%
F.4.5.	Crediti diversi ed altre attività a lungo termine	6.092	0,3%	5.776	0,2%	6.418	0,3%	6.418	0,0%
F.4.6.	-Fondo svalutazione crediti a l/t	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	8,9%
F.4.	IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE E DIVERSE NETTE	215.175	9,5%	158.560	6,8%	300.001	13,0%	239.148	8,9%
TOT. F.	ATTIVITA' IMMOBILIZZATE	986.468	43,6%	863.204	37,0%	971.098	42,1%	1.398.525	52,0%
C.1.	MAGAZZINO NETTO	61.411	2,7%	80.965	3,5%	84.423	3,7%	84.423	3,1%
C.2.	ANTICIPI A FORNITORI	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
C.3.1.	Crediti finanziari a breve termine	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
C.3.2.	Crediti commerciali a breve termine	1.010.139	44,7%	1.119.714	48,0%	906.349	39,3%	1.038.611	38,6%
C.3.3.	Crediti diversi a breve termine	127.600	5,6%	86.529	3,7%	9.133	0,4%	145.410	5,4%
C.3.4.	-Fondo svalutazione crediti a b/t	-13.970	-0,6%	-18.767	-0,8%	-21.016	-0,9%	-21.016	-0,8%
C.3.	CREDITI NETTI A BREVE TERMINE	1.123.769	49,7%	1.187.476	50,9%	894.466	38,7%	1.163.005	43,2%
C.4.	ALTRE ATTIV. A B/T (Risconti e Ratei)	17.049	0,8%	19.805	0,8%	45.311	2,0%	45.311	1,7%
C.5.1.	Titoli e att. Finanziarie a breve termine netti	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
C.5.2.	Cassa e banche	72.523	3,2%	180.687	7,7%	313.040	13,6%	0	0,0%
C.5.	ATTIVITA' LIQUIDE	72.523	3,2%	180.687	7,7%	313.040	13,6%	0	0,0%
TOT. C	ATTIVITA' CORRENTI	1.274.751	56,4%	1.468.933	63,0%	1.337.241	57,9%	1.292.739	48,0%
TOT. A.	ATTIVO NETTO	2.261.219	100,0%	2.332.137	100,0%	2.308.339	100,0%	2.691.264	100,0%

MODELLO BUDGET PATRIMONIALE (CONSOLIDAMENTO PASSIVO)

INPUT	ANNI ESERCIZI	2013	%	2014	%	2015	%	2016 Budget	%
	B - PASSIVO E CAPITALE NETTO								
N.1.	Capitale sociale	100.000	4,4%	100.000	4,3%	100.000	4,3%	100.000	3,7%
N.2.	Riserve	488.250	21,6%	644.274	27,6%	661.645	28,7%	661.645	24,6%
N.3.	+/- RISULTATO ES. PRECEDENTI	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	75.485	2,8%
N.4.	Risultato di esercizio	9.252	0,4%	164.495	7,1%	75.485	3,3%	143.017	5,3%
TOT. N	CAPITALE NETTO	597.502	26,4%	908.769	39,0%	837.130	36,3%	980.148	36,4%
P.1.1.	Fondo Trattamento di Fine rapporto/mandato	156.551	6,9%	182.786	7,8%	199.502	8,6%	256.066	9,5%
P.1.2.	Fondo oneri e spese future	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
P.1.3.	Fondi imposte	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
P.1.	FONDI ACCANTONATI	156.551	6,9%	182.786	7,8%	199.502	8,6%	256.066	9,5%
P.2.1.	Obbligazioni	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
P.2.2.	Debiti finanziari a lungo termine vs soci e azionisti	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
P.2.3.	Debiti finanziari a lungo termine vs Banche	634.771	28,1%	389.802	16,7%	302.201	13,1%	406.162	15,1%
P.2.4.	Debiti finanziari a lungo termine vs altri	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
P.2.5.	Debiti commerciali e anticipi a lungo termine	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
P.2.6.	Debiti diversi e altre passività a lungo termine	58.877	2,6%	51.106	2,2%	48.606	2,1%	29.859	1,1%
P.2.	DEBITI CONSOLIDATI	693.648	30,7%	440.907	18,9%	350.807	15,2%	436.021	16,2%
TOT. P.e N.	CAPITALI PERMANENTI	850.199	37,6%	623.693	26,7%	550.309	23,8%	692.087	25,7%
p.1.1.	Debiti finanziari a breve termine verso Banche	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	373.726	13,9%
p.1.2.	Debiti finanziari a breve termine verso altri	24.836	1,1%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
p.1.	DEBITI FINANZIARI A BREVE TERMINE	24.836	1,1%	0	0,0%	0	0,0%	373.726	13,9%
p.2.1.	Debiti commerciali e cambiali passive commerciali	710.057	31,4%	703.317	30,2%	784.006	34,0%	507.373	18,9%
p.2.2.	Anticipi da clienti e fatturazione sospese	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
p.2.	DEBITI COMMERCIALI A BREVE TERMINE	710.057	31,4%	703.317	30,2%	784.006	34,0%	507.373	18,9%
p.3.	DEBITI DIVERSI A BREVE TERMINE	51.550	2,3%	58.846	2,5%	81.811	3,5%	82.848	3,1%
p.4.	ALTRE PASSIVITA' A BREVE TERMINE	27.076	1,2%	37.512	1,6%	55.082	2,4%	55.082	2,0%
TOT. 'p.	PASSIVITA' CORRENTI	813.518	36,0%	799.675	34,3%	920.899	39,9%	1.019.029	37,9%
TOT. B.	PASSIVO NETTO	2.261.219	100,0%	2.332.137	100,0%	2.308.339	100,0%	2.691.264	100,0%

RINTRACCIARE ERRORI NEL MODELLO DI BUDGET

- Gruppo Verifica Formule

IL GRUPPO "VERIFICA FORMULE"

- Una funzione molto utile di **Formule > Verifica formule** è la possibilità di visualizzare la finestra **Controllo celle**
- Con questo strumento è possibile selezionare determinate celle, anche appartenenti a fogli di lavoro o cartelle di lavoro diverse, e visualizzarne il contenuto (formula e valore)
- Questo strumento permette di visualizzare come un risultato cambia al variare di determinati dati che lo determinano, senza dover perder tempo, spostandosi da un foglio di lavoro all'altro.



Guarda il video tutorial di questa funzionalità su YouTube:
MS Excel - TRUCCHI E SEGRETI: Formule e funzioni senza più segreti ([link](#))

GLI STRUMENTI DI SIMULAZIONE DI MS-EXCEL

LE ANALISI WHAT-IF?

- Il processo di simulazione consente di misurare e studiare le capacità di un determinato sistema a reagire a particolari eventi
- Uno dei maggiori vantaggi dei programmi per fogli di calcolo è la facilità e la rapidità con cui si possono eseguire le analisi What-If
- Utilizzando Excel, una volta predisposto un modello, basterà modificare le variabili chiave per visualizzare istantaneamente gli effetti
- Excel offre, inoltre, tutta una serie di funzioni avanzate per l'esecuzione di analisi What-If:
 - Tabelle dati
 - Ricerca obiettivo
 - Gestione scenari
 - Risolutore

LA RICERCA OBIETTIVO

- Nell'impostazione di modelli di qualsiasi genere il risultato finale può dipendere da molti parametri. In determinate situazioni è utile stabilire l'effetto sul risultato finale provocato da uno o più parametri, mentre in altri casi interessa trovare il valore del parametro che porta a un certo risultato (es. break even point). Lo strumento Ricerca obiettivo è studiato per svolgere quest'ultima funzione
- **Dati > Strumenti dati > Analisi di simulazione > Ricerca obiettivo**, selezionare la cella del risultato (Imposta cella), indicare il valore che si vuole raggiungere (Al valore) e selezionare la cella contenente il parametro variabile (Cambiando la cella). Fare clic su OK
- Excel sfrutta una tecnica *iterativa* per eseguire la ricerca obiettivo (prova due valori molto lontani e poi si avvicina al risultato restringendo sempre di più l'intervallo).
- Per impostazione predefinita, il comando "Ricerca obiettivo" si arresta dopo aver eseguito 100 iterazioni (soluzioni di prova) o dopo aver trovato una risposta con uno scarto inferiore allo 0,001 rispetto al valore di destinazione specificato

LA GESTIONE SCENARI

- Uno scenario è una combinazione denominata di valori assegnati a una o più celle variabili (max 32) in un modello What-If (analisi di simulazione).
- La gestione scenari permette di svolgere le seguenti operazioni:
 - Creare più scenari per un singolo modello What-If, ognuno con i suoi insiemi di variabili
 - Condividere il modello What-If con altri membri del gruppo in modo che possano aggiungere i loro scenari personali. Successivamente si potranno raccogliere le diverse versioni e unire tutti gli scenari in un unico foglio di lavoro
 - Tenere facilmente traccia delle modifiche apportate agli scenari con le funzioni di controllo di Gestione scenari, registrando la data e il nome utente ogni volta che si aggiunge o si modifica uno scenario
 - Stampare riepiloghi dettagliati sulle celle variabili e sulle celle che risultano
 - Proteggere gli scenari dalle modifiche tramite password e persino nasconderli
 - Esaminare le relazioni tra gli scenari create da più utenti, grazie a riepiloghi e rapporti di tabella pivot

DEFINIRE GLI SCENARI

- **NB** Prima di iniziare a usare “Gestione scenari” è una buona idea assegnare nomi alle celle contenenti le variabili e le formule che da esse dipendono: questo passaggio non è obbligatorio ma renderà più leggibili i report dello scenario e alcune finestre di dialogo
- Per definire uno scenario:
 - **Dati > Strumenti dati > Analisi di simulazione > Gestione Scenari > Aggiungi**
 - Dare un nome allo scenario che si sta creando
 - **NB** È consigliabile, prima di fare modifiche, creare uno scenario che conservi le impostazioni iniziali (es. “Scenario base” o “Valori iniziali”) altrimenti andranno perse con la visualizzazione dei nuovi valori
 - Nella casella “Celle variabili”, digitare o selezionare le celle che dovranno cambiare. Sono ammessi intervalli non adiacenti
 - Dopo aver cliccato su Ok, la finestra di dialogo “Valori scenario” permette di inserire i valori nelle celle variabili (compariranno i nomi se sono stati definiti, altrimenti i riferimenti di cella)
 - **NB** È possibile inserire sia costanti sia formule (es. =1,1*): lo scenario tuttavia memorizzerà solo i risultati convertiti in valori una volta cliccato su Ok

ESPLORARE – MODIFICARE – ELIMINARE GLI SCENARI

- Per accedere ai diversi scenari impostati, **Dati > Strumenti dati > Analisi di simulazione > Gestione Scenari > Mostra**
- I valori specificati durante la creazione dello scenario selezionato andranno a sostituire quelli correnti nel foglio di lavoro
- Dalla finestra di dialogo Gestione scenari è possibile anche modificare ed eliminare scenari
- Quando uno scenario viene modificato, Excel aggiunge automaticamente nei commenti l'autore e la data della modifica (es. "Modificato da: Mario Rossi il 15/03/2010"). In questo modo è possibile tenere traccia delle revisioni
- Per evitare che qualcuno modifichi uno scenario impostato o i suoi commenti, flaggare **Impedisci modifiche** (nella finestra Gestione scenari) e poi proteggere il foglio. In modo simile, per rendere uno scenario invisibile agli altri, flaggare **Nascondi** e poi proteggere il foglio

UNIRE GLI SCENARI

- In alcuni casi è opportuno usare questa funzionalità di Excel per ottenere informazioni da altri soggetti sottoforma di nuovi scenari: una volta ricevuti i file contenenti i diversi scenari è possibile unirli in un unico foglio di lavoro utilizzando la finestra di dialogo **Dati> Strumenti dati> Analisi di simulazione> Gestione Scenari> Unisci scenari**
- Per unire gli scenari è necessario che tutte le cartelle di lavoro contenenti gli scenari da unire siano aperte
- La finestra di dialogo Unisci scenari segnala per ogni foglio di lavoro il numero di scenari presenti che è possibile importare sul foglio di lavoro attivo
- Se sono presenti scenari denominati in modo simile, Excel segnala anche il nome dell'autore, una data di creazione o un numero. Se lo si desidera, si può usare il pulsante "Modifica" per rinominare gli scenari
- **NB** L'unione di scenari funziona meglio se la struttura di base di tutte le cartelle di lavoro è identica. Sebbene tale uniformità non sia obbligatoria, unire gli scenari da cartelle di lavoro organizzate diversamente può provocare la visualizzazione dei valori delle celle variabili in posizioni inaspettate. Pertanto a volte risulta più agevole richiedere i dati che occorrono su un foglio a parte e creare autonomamente i diversi scenari

CREARE RIEPILOGHI DI SCENARI

- **Dati > Strumenti dati > Analisi di simulazione > Gestione Scenari > Riepilogo...** permette di riepilogare o analizzare gli scenari impostati
- I riepiloghi permettono di tenere sotto controllo tutte le possibilità, mentre i rapporti di tabella pivot offrono ulteriori funzioni di analisi What-If permettendo di manipolare gli elementi di ogni riepilogo
- Nella casella Celle Risultato si possono indicare una o più celle risultato che si desidera far comparire nel riepilogo (**NB** sebbene si possano creare un numero infinito di scenari, il rapporto Riepilogo scenari mostrerà solo i primi 251)
- Il **riepilogo** è un rapporto completamente formattato inserito in un nuovo foglio di lavoro. Le celle variabili per ogni scenario sono colorate di grigio. In questo modo tutti gli scenari delineati sono presentati sinteticamente in un solo rapporto, che ne rende più semplice l'analisi. La struttura automatica creata da Excel permette di mostrare o nascondere dettagli
- **NB** I riepiloghi non hanno collegamenti: sono una "fotografia" degli scenari selezionati
- Il **rapporto di tabella pivot** invece può essere ulteriormente manipolato (come una normale tabella pivot) e perciò risulta più adatto a modelli What-If complessi che includono scenari con varie serie di celle variabili create da diverse persone

CONTATTI

Dott. EMMANUELE VIETTI – e.vietti@experta-bs.it

EXPERTA BUSINESS Solutions Srl

Via Filangieri n. 16 10128 Torino

Tel.: +39 011 5183742

Fax: +39 011 19715613

Mail: info@experta-bs.it

Web: www.experta-bs.it



Partecipa al Gruppo LinkedIn:
**UTILIZZO PROFESSIONALE DI MS-
EXCEL PER IL CONTROLLO DI
GESTIONE** ([link](#))



Iscrivetevi al canale YouTube:
**UTILIZZO PROFESSIONALE DI
MICROSOFT OFFICE** ([link](#))