

## Budget economico

La pianificazione definisce gli obiettivi strategici attraverso piani a medio-lungo termine, all'interno dei quali viene formalizzata la programmazione di breve periodo con la redazione di budget e con l'analisi degli scostamenti e delle relative cause.

Il controllo direzionale guida la gestione aziendale verso il conseguimento di obiettivi di breve periodo coerenti con quelli di medio-lungo termine, verificando che le risorse siano impiegate in modo efficiente ed efficace.

Il budget è un documento amministrativo che rappresenta l'andamento della gestione da realizzare entro l'esercizio successivo. In base a predefinite ipotesi operative, esso indica, in termini quantitativi, gli obiettivi economico-finanziari previsti e le risorse da impiegare per conseguire tali risultati.

I budget sono sviluppati utilizzando dati standard, ovvero quantità e costi ipotizzati sulla base di predeterminati livelli di efficienza produttiva.

### RICORDIAMO...

#### IL BUDGET DELL'ESERCIZIO

Il budget dell'esercizio presenta la situazione patrimoniale e la situazione economica previsionali ottenute riempiendo più budget tra loro collegati: budget economico, budget degli investimenti e budget finanziario.

Per redigere il budget economico si elaborano in sequenza i budget settoriali relativi alle previsioni di impiego dei fattori produttivi a breve ciclo di utilizzo.

BUDGET SETTORIALI	
Budget delle vendite	Esprime l'obiettivo che l'azienda intende raggiungere in quantità fisiche e in valore, dopo aver individuato i prodotti e i mercati di riferimento.
Budget della produzione	Considera le vendite e anche le scorte di prodotti programmate: dato un certo volume di vendite, si sommano le rimanenze finali e si sottraggono le esistenze iniziali.
Budget degli acquisti	Indica la quantità di materie da utilizzare nella produzione e da destinare al magazzino materie e il costo previsionale degli approvvigionamenti. Dato il coefficiente di impiego delle materie per ogni prodotto e il relativo costo standard, si sommano le rimanenze finali e si sottraggono le esistenze iniziali di materia.
Budget della manodopera	Indica i costi previsti per retribuzioni, oneri sociali, trattamento di fine rapporto e altri oneri relativi ai lavoratori (costi di addestramento e formazione), considerando la manodopera diretta e indiretta.
Budget dei costi generali	Considera i costi generali di produzione (generalmente indiretti, ovvero imputabili all'insieme dei prodotti), di amministrazione e di distribuzione.

Oltre ai budget settoriali, è necessario elaborare:

- il budget degli investimenti, che indica il costo a carico dell'esercizio relativo a beni strumentali programmati nel piano pluriennale degli investimenti;
- il budget finanziario, che elabora una previsione del fabbisogno finanziario tenendo conto dei flussi finanziari generati da vendite e produzione e di quelli destinati agli investimenti. Il budget finanziario è formato da: budget fonti/impieghi, budget di tesoreria (o di cassa) e budget degli oneri finanziari.

### SVILUPPIAMO UN CASO...

#### IL BUDGET ECONOMICO

La Gulliver S.p.A. svolge attività industriale per la produzione degli articoli Alfa e Beta. I dati standard riferiti al primo semestre dell'anno n+1 sono riassunti in tabella.

Prodotti	Vendite mensili programmate	Periodicità (mesi)	Rimanenze finali	Esistenze iniziali	Prezzo di vendita
Alfa (unità)	8.000	6	5.000	3.000	20,00
Beta (unità)	10.000	5	10.000		25,00
Fattori produttivi	Coefficienti d'impiego		Rimanenze finali	Esistenze iniziali	Costi standard
Materia prima K (kg)	2,10	0,50	10.000	9.000	3,20
Materia prima Q (kg)	-	3,00	20.000	15.000	3,50
Manodopera diretta (ore)	0,20	0,25			16,50
Altri costi indiretti programmati	Ammortamenti industriali	Manodopera indiretta	Costi comm. e amm.	Oneri finanziari	Imposte dell'esercizio
	350.000,00	100.000,00	90.000,00	32.000,00	40%

Nel secondo semestre si prevede quanto segue:

- le vendite di Alfa rimangono invariate, mentre quelle di Beta hanno un incremento del 20%;
- i costi standard aumentano per le materie K e Q rispettivamente a € 3,50 e € 3,70, e per la manodopera a € 17,00;
- le rimanenze finali di prodotti e materie rimangono invariate rispetto al primo semestre;
- la sostituzione di un impianto comporta ammortamenti per € 380.000,00 e costi di manodopera indiretta per € 120.000,00;
- i costi commerciali e amministrativi si riducono a € 80.000,00.

Presenta:

- il budget delle vendite (il lancio di Beta inizia con il mese di febbraio) e della produzione;
- il budget degli acquisti di materie, della manodopera diretta e delle rimanenze (le materie sono valutate al costo standard e i prodotti al costo industriale, calcolato imputando a ciascuna manodopera indiretta, in base alle ore di manodopera diretta, e la manodopera indiretta, in base al costo primo);
- il budget economico di ogni semestre e quello annuale.

Nell'esercizio, calcola le vendite semestrali programmate in quantità e valore: moltiplica le vendite di Alfa per 6 mesi e quelle di Beta per 5 mesi, poi moltiplica i risultati di Alfa e Beta per i rispettivi prezzi standard. Calcola la produzione semestrale: somma alle vendite le rimanenze finali e sottrai quelle iniziali. Determina il costo degli approvvigionamenti di materie: moltiplica la produzione per il coefficiente d'impiego della materia, somma le rimanenze finali e sottrai le esistenze iniziali, infine moltiplica per il costo standard.

Calcola il costo della manodopera diretta: moltiplica la produzione per il coefficiente d'impiego del prodotto.

Per poter valutare le rimanenze di prodotti, calcola il costo industriale unitario, sommando al costo primo (materie prime e manodopera diretta) i costi di produzione indiretti (ammortamenti industriali e manodopera indiretta) ripartiti tra Alfa e Beta in base alle ore di manodopera diretta e al costo primo.

Calcola il valore delle rimanenze moltiplicando le materie per il costo standard e i prodotti per il costo industriale. Riassumi i risultati nel Budget economico del primo semestre ed esegui la stessa procedura per il secondo semestre. Ripiologa quindi i risultati nel budget annuale.

### Bloccare e sbloccare riquadri

Crea il file M2-13Budget\_Gulliver

Rinomina Foglio1 con I Sem, inserisci i dati e formatta la tabella DATI DEL PROBLEMA applicando gli stili della cella Titolo 1, Blocca Colonne, Output come mostrato nell'immagine che segue.

### 1 SEMESTRE

Predisponi le successive tabelle con gli stili Titolo 2, Titolo 3, Titolo 4, Totale e, per agevolare le operazioni di inserimento dei dati e delle formule mostrate, blocca la zona DATI DEL PROBLEMA.

-B17 +D5 -E5 =SOMMA(B23:D23)

Può accadere che i dati di una stessa tabella debbano essere richiamati in più prospetti in diverse zone dello stesso foglio di lavoro e perciò sia necessario ricorrere alle barre di scorrimento laterali. Per avviare alle difficoltà nel reperire i dati è possibile bloccare colonne, righe o intere zone del foglio in modo da poter scorrere la restante parte senza perdere di vista i dati d'origine.

- Posizionare il cursore nella prima cella della riga sottostante la tabella che si vuole bloccare (in questo caso, A14).
- Nella scheda Visualizza fare clic sul pulsante Blocca riquadri e scegliere Blocca riquadri.
- Nel foglio comparirà una riga separatrice, la zona superiore rimane bloccata, mentre si può scorrere quella sottostante.
- Le opzioni del menu di Blocca riquadri permettono anche di bloccare solo la prima riga in alto e/o la prima colonna a sinistra. Per sbloccare la zona, operare nuovamente sul pulsante Blocca riquadri e scegliere Sblocca riquadri.

**Sblocca riquadri**  
Sblocca tutte le righe e colonne per consentire lo scorrimento dell'intero foglio di lavoro.

**Blocca riga superiore**  
Mantiene visibile la riga superiore durante lo scorrimento del resto del foglio di lavoro.

**Blocca prima colonna**  
Mantiene visibile la prima colonna durante lo scorrimento del resto del foglio di lavoro.

C30	A	B	C	D	E	F	G
3	DATI DEL PROBLEMA						
4	Prodotti	Vendite mensili programmate	Periodicità (mesi)	Rimanenze finali	Esistenze iniziali	Prezzo di vendita	
5	Alfa (unità)	8.000	6	5.000	3.000	20,00	
6	Beta (unità)	10.000	5	10.000	25,00		
7	Fattori produttivi	Coefficienti d'impiego		Rimanenze finali	Esistenze iniziali	Costi standard	
8		Alfa	Beta				
9	Materia prima K (kg)	2,10	0,50	10.000	9.000	3,20	
10	Materia prima Q (kg)	3,00	0,25	20.000	15.000	3,50	
11	Manodopera diretta (ore)	0,20	0,25			16,50	
12	Altri costi indiretti programmati	350.000,00	100.000,00	90.000,00	32.000,00	40%	
28	Budget degli acquisti di materie prime						
28	Prodotti	Produzione programmata	Coef. imp. materia K	Fabbisogno di materia K	Coef. imp. materia Q	Fabbisogno di materia Q	
29			2,10	105.000			
30	Alfa	50.000		30.000		180.000	
31	Beta	60.000	0,50	10.000	3,00	20.000	
32							
33		+ Rimanenze finali		9.000		15.000	
34		- Esistenze iniziali		136.000		185.000	
35		Quantità da acquistare (kg)					
36		Costo standard unitario (euro)		3,20	3,50		
37		Costi d'acquisto delle materie		435.200,00		647.500,00	
38		Totale costi d'acquisto delle materie		1.082.700,00			
39	Budget della manodopera diretta						
40	Prodotti	Produzione programmata	Coefficiente d'impiego	Ore di lavoro programmate	Costo standard		
41	Alfa	50.000	0,20	10.000	165.000,00		
42	Beta	60.000	0,25	15.000	247.500,00		
43		Totale ore e costi della manodopera diretta		25.000	412.500,00		
44							
45	Costo industriale programmato						
46		Prodotti	Alfa	Beta	Rimanenze finali	Valore unitario	Valutazione
47	Costo materia K impiegata	336.000,00	96.000,00		10.000	3,20	32.000,00
48	Costo materia Q impiegata	630.000,00			20.000	3,50	70.000,00
49	Costo manodopera diretta	165.000,00	247.500,00				
50	Costo primo	Σ	501.000,00	973.500,00	1.474.500,00		
51	Altri costi indiretti programmati	Coef. di riparto					
52	Ammortamenti industriali	14	140.000,00	210.000,00	350.000,00		
53	Manodopera indiretta	0,0678196	33.977,62	66.022,38	100.000,00		
54	Costo industriale programmato		674.977,62	1.249.522,38	1.924.500,00		
55	Costo industriale unitario (euro)	=C13/E50	13,50	20,83			
56	Budget delle rimanenze						
58	Materie prime e prodotti	Esistenze iniziali	Valore unitario	Valutazione	Rimanenze finali	Valore unitario	Valutazione
59	Materia K	9.000	3,20	28.800,00	10.000	3,20	32.000,00
60	Materia Q	15.000	3,50	52.500,00	20.000	3,50	70.000,00
61	Valore delle materie prime			81.300,00			102.000,00
62	Prodotto Alfa	3.000	13,50	40.500,00	5.000	13,50	67.500,00
63	Prodotto Beta		20,83	40.500,00	10.000	20,83	208.300,00
64	Valore dei prodotti finiti			40.500,00			275.800,00

- Nelle celle B52 e B63 inserisci i commenti mostrati per indicare il criterio di riparto dei costi indiretti.
- Completa il foglio I Sem con il prospetto riassuntivo del budget economico di riepilogo.

A	B	C	D
50	Costo primo		
51	Altri costi indiretti programmati	Coeff. di riparto	
52	Ammortamenti industriali		
53	Manodopera indiretta		
54	Costo industriale programmato		
55	Costo industriale unitario (euro)	13,50	20,83

A	B	C	D	E
<b>BUDGET ECONOMICO</b>				
67	Ricavi di vendita programmati	2.210.000,00		=D19
68	Variazione delle rimanenze di prodotti finiti	235.300,00		=G64-D64
69	Valore della produzione	2.445.300,00		=D67+D68
70	Costi d'acquisto delle materie	1.082.700,00		=E37
71	Costi della manodopera diretta	412.500,00		=E43
72	Costi di produzione indiretti	90.000,00		=D13
73	Costi commerciali e amministrativi	20.700,00		=D61-G61
74	Variazione delle rimanenze di materie prime	2.014.500,00		=SOMMA(D70:D74)
75	Costi della produzione	430.800,00		=E69-E75
76	Differenza tra valore e costi della produzione	32.000,00		=E13
77	Oneri finanziari	398.800,00		=E76-E77
78	Risultato economico lordo	159.520,00		40%
79	Imposte dell'esercizio	239.280,00		=E78-E79
80	Utile netto d'esercizio			

=SEI78-0-ARROTONDA(E78-B)9,2)0

**II SEMESTRE**

- Duplica il foglio I Sem e rinominalo con il Sem, modifica la tabella DATI DEL PROBLEMA, inserisci i dati del secondo semestre e verifica i risultati aggiornati.

A	B	C	D	E	F
<b>BUDGET ECONOMICO</b>					
DATI DEL PROBLEMA					
3	Vendite mensili programmate	Periodicità (mesi)	Prezzo di vendita	Esistenze iniziali	
4	Alfa (unità)	6	20,00	Rimanenze finali	
5	Beta (unità)	6	25,00	Costi standard	
7	Fattori produttivi	Coefficienti d'impiego	Costi		
8	Materia prima K (kg)	Alfa	10.000	Esistenze iniziali	
9	Materia prima Q (kg)	Beta	3,50	Rimanenze finali	
10	Materia prima Q (kg)	Alfa	2,10	Costi comm. e amm.	
11	Manodopera diretta (ore)	Beta	3,00	Oneri finanziari	
12	Altri costi indiretti programmati	Manodopera indiretta	0,20	Imposte dell'esercizio	
13		Manodopera indiretta	120.000,00		40%



Nel secondo semestre, le esistenze iniziali sono valutate:  
 - per le materie prime al costo standard delle rimanenze finali del primo semestre;  
 - per i prodotti al costo industriale delle rimanenze finali del primo semestre.

A	B	C	D	E	F	G
<b>Budget delle vendite</b>						
16	Prodotti	Totale ricavi programmati	Prezzo di vendita	Esistenze finali	Esistenze iniziali	Quantità da produrre
17	Alfa	48.000	20,00	5.000	48.000	
18	Beta	72.000	25,00	10.000	72.000	
19		Ricavi di vendita programmati	2.760.000,00			
<b>Budget della produzione</b>						
21	Prodotti	Produzione programmata	Coeff. imp. di materia K	Fabbisogno di materia Q		
22	Alfa	48.000	2,10	100.800		
23	Beta	72.000	0,50	36.000		
24		+ Rimanenze finali		10.000		216.000
25		- Esistenze iniziali		10.000		20.000
26		Quantità da acquistare (kg)	136.800			216.000
27		Costo standard unitario (euro)	3,50			3,70
28		Costi d'acquisto delle materie	478.800,00			799.200,00
29		Totale costi d'acquisto delle materie	1.278.000,00			
<b>Budget della manodopera diretta</b>						
31	Prodotti	Produzione programmata	Coefficiente d'impiego	Ore di lavoro programmate	Costo standard	Costo totale
32	Alfa	48.000	0,20	9.600	163.200,00	
33	Beta	72.000	0,25	18.000	306.000,00	
34		Totale ore e costi della manodopera diretta		27.600	469.200,00	
<b>Costo industriale programmato</b>						
36	Costo industriale programmato	Alfa	Beta			
37	Costo materia K impiegata	352.800,00	126.000,00			
38	Costo materia Q impiegata	799.200,00	799.200,00			
39	Costo manodopera diretta	163.200,00	306.000,00			
40	Costo primo	516.000,00	1.231.200,00			1.747.200,00
41	Altri costi indiretti programmati	Coeff. di riparto				
42	Ammortamenti industriali	137.681,1394	132.173,91	247,836,09	386.000,00	
43	Manodopera indiretta	0,068681319	35,439,56	84,560,44	120.000,00	
44	Costo industriale programmato	683.613,47	1.563.586,53	2.247.200,00		
45	Costo industriale unitario (euro)	14,24	21,72			
<b>Budget delle rimanenze</b>						
47	Materie prime e prodotti	Esistenze iniziali	Valore unitario	Rimanenze finali	Valore unitario	Valutazione
48	Materia K	10.000	3,20	32.000,00	10.000	35.000,00
49	Materia Q	20.000	3,50	70.000,00	20.000	74.000,00
50	Valore delle materie prime	5.000	13,50	67.500,00	5.000	108.000,00
51	Prodotto Alfa	10.000	20,83	208.300,00	10.000	71.200,00
52	Prodotto Beta			275.800,00		217.200,00
53	Valore dei prodotti finiti			275.800,00		288.400,00
<b>BUDGET ECONOMICO</b>						
55	Ricavi di vendita programmati	Tabella 1	2.760.000,00			
56	Variazione delle rimanenze di prodotti finiti	Tabella 5	12.600,00			
57	Valore della produzione	Tabella 3	2.772.600,00			
58	Costi d'acquisto delle materie	Tabella 3	1.278.000,00			
59	Costi della manodopera diretta	Tabella 3	469.200,00			
60	Costi di produzione indiretti	Tabella 3	500.000,00			
61	Costi commerciali e amministrativi	Tabella 3	80.000,00			
62	Variazione delle rimanenze di materie prime	Tabella 3	7.000,00			
63	Costi della produzione		2.320.200,00			
64	Differenza tra valore e costi della produzione		452.400,00			
65	Oneri finanziari		32.000,00			
66	Risultato economico lordo		420.400,00			
67	Imposte dell'esercizio		168.160,00			
68	Utile netto d'esercizio		252.240,00			

## SOMMA 3D o Consolida dati

### RIPILOGO ANNUALE

✓ Rimovina Foglio2 con Budget n+1 e predisponi le diverse tabelle riepilogative, quindi inserisci le formule come indicato a pagina 161.

In un foglio di lavoro si possono eseguire calcoli che prendano in considerazione dati contenuti su fogli diversi disposti in modo stratificato. Operazioni di questo tipo sono denominate **formule tridimensionali (3D)**, perché costituite da riferimenti che considerano una **terza dimensione** oltre le due già disponibili nel foglio di lavoro (righe e colonne). Per utilizzare le formule 3D, nella cartella è opportuno predisporre tabelle con la stessa struttura; inoltre, i valori da prendere in considerazione, riportati in più fogli, dovranno trovarsi nella stessa cella o zona di celle.

Con riferimento all'esercizio, i dati devono essere sommati; per eseguire una **somma 3D** procedere nel seguente modo:

- nel foglio riepilogativo fare clic nella cella (per esempio, B5) che deve contenere il risultato della somma dei dati presenti nelle celle con lo stesso indirizzo dei fogli considerati (in questo caso, I Sem e II Sem);
- digitare **=SOMMA(** e fare clic sulla scheda del primo foglio, poi selezionare la cella da sommare (in questo caso, fare clic su I Sem e in B17);
- tenendo premuto il tasto Shift fare clic sulla scheda dell'ultimo foglio dell'intervallo di fogli contenenti i valori da sommare (in questo caso, II Sem), digitare la parentesi ) per chiudere la formula e premere Invio.

Excel mostra il risultato dell'operazione e nella barra della formula la sintassi della funzione che lo ha generato, in questo caso, **=SOMMA(I Sem:II Sem!B17)**, in cui gli argomenti all'interno della parentesi mostrano l'intervallo di fogli considerati nella formula **seguiti da un punto esclamativo (!)** per specificare che i nomi utilizzati nella formula riguardano fogli di lavoro e non zone o celle.

L'impiego di formule tridimensionali è anche definito **consolidamento dei dati** e la funzione può essere impostata nella finestra Consolida nel seguente modo:

- nel foglio riepilogativo fare clic nella cella che deve contenere il risultato della somma dei dati presenti nelle celle con lo stesso indirizzo dei fogli considerati;

- nella scheda Dati fare clic su Consolida;
- nella finestra scegliere il tipo di funzione da utilizzare (in questo caso Somma), fare clic sul pulsante **Comprimi i fogli** e nel primo foglio selezionare la cella da sommare, quindi fare clic su **Ripristina finestra** e poi sul pulsante **Aggiungi**;

- procedere in modo analogo per selezionare, nell'ultimo foglio, lo stesso indirizzo di cella da sommare;
- al termine, fare clic su **Chiudi**.

C5	A	B	C	D	E	F	G
1	<b>BUDGET ECONOMICO</b>						
2							
3	<b>Budget delle vendite</b>						
4	Prodotti	Vendite programmate	Totale ricavi previsionali				
5	Alfa	96.000	1.920.000,00				
6	Beta	122.000	3.050.000,00				
7	<b>Ricavi di vendita programmati</b>			<b>4.970.000,00</b>	Copia per trascinamento		
8							
9	<b>Budget della produzione</b>						
10	Prodotti	Vendite programmate	Quantità da produrre				
11	Alfa	96.000	98.000				
12	Beta	122.000	132.000				
13	<b>Quantità da produrre (unità)</b>			<b>230.000</b>	Copia per trascinamento		
14							
15	<b>Budget degli acquisti di materie prime</b>						
16	Fabbisogno di materia	Q					
17	Quantità da acquistare (kg)	272.800	401.000				
18	Costo d'acquisto delle materie	914.000,00	1.446.700,00				
19	<b>Totale costi d'acquisto delle materie prime</b>			<b>2.360.700,00</b>	=B18+C18		
20							
21	<b>Budget della manodopera diretta</b>						
22	Prodotti	Ore di lavoro programmate	Costo standard manodopera				
23	Alfa	19.600	328.200,00				
24	Beta	33.000	553.500,00				
25	<b>Totale ore e costi della manodopera diretta</b>			<b>52.600</b>	<b>881.700,00</b>	=I Sem!C59 =ARROTONDA(B29*C29;2)	
26							
27	<b>Budget delle rimanenze</b>						
28	Materie prime e prodotti	Esistenze iniziali	Valore unitario	Valutazione	Rimanenze finali	Valutazione	
29	Materia K	=I Sem!B59	9,000	3,20	28.800,00	10,000	35,000,00
30	Materia Q	15,000	3,50	52.500,00	20,000	3,70	74,000,00
31	<b>Valore delle materie prime</b>			<b>81.300,00</b>	<b>109,000,00</b>	=I Sem!F59	
32	Prodotto Alfa	=II Sem!B62	3,000	13,50	40.500,00	5,000	71,200,00
33	Prodotto Beta		20,83		10,000	21,72	217,200,00
34	<b>Valore dei prodotti finiti</b>			<b>40.500,00</b>	<b>288,400,00</b>	=II Sem!E82	
35							
36	<b>BUDGET ECONOMICO</b>						
37	Ricavi di vendita programmati	Tabella 1		4.970.000,00	=C7		
38	Variazione delle rimanenze di prodotti finiti	Tabella 5		247.900,00	=G34-D34		
39	<b>Valore della produzione</b>			<b>5.217.900,00</b>	=D19		
40	Costi d'acquisto delle materie prime	Tabella 3		2.360.700,00	=D25		
41	Costi della manodopera diretta	Tabella 4		881.700,00	=SOMMA(I Sem:II Sem!ID72)		
42	Costi di produzione indiretti			950.000,00	=SOMMA(I Sem:II Sem!ID73)		
43	Costi commerciali e amministrativi			170.000,00	=D31-G31		
44	Variazione delle rimanenze di materie prime	Tabella 5		27.700,00	=SOMMA(D40:D44)		
45	<b>Costi della produzione</b>			<b>4.334.700,00</b>	=E39-E45		
46	<b>Differenza tra valore e costi della produzione</b>			<b>883.200,00</b>	=SOMMA(I Sem:II Sem!E77)		
47	Oneri finanziari			64.000,00	=E46+E47		
48	<b>Risultato economico lordo</b>			<b>819.200,00</b>	=SOMMA(I Sem:II Sem!E79)		
49	Imposte dell'esercizio			327.680,00	=E48+E49		
50	<b>Utile netto d'esercizio</b>			<b>491.520,00</b>			
51							

✓ Al termine delle operazioni, salva le modifiche.

