

“**BUDGET PMI**” è acquistabile nel Business Center di FISCOeTASSE.com, la tua guida per un fisco semplice, accanto al professionista dal 1999, per assicurare l’aggiornamento professionale attraverso vari canali: [Portale per l’aggiornamento quotidiano](#), [Forum](#), [Area Abbonamenti](#), [Business Center](#), [Site Center](#) e [Fisco Professionisti](#).

In particolare, nel [Business Center](#) troverai utili software, tools ed interessanti ebook dedicati al Professionista. E se ti [iscrivi alla newsletter](#) riceverai gratuitamente le notizie più interessanti sul fisco direttamente via mail.

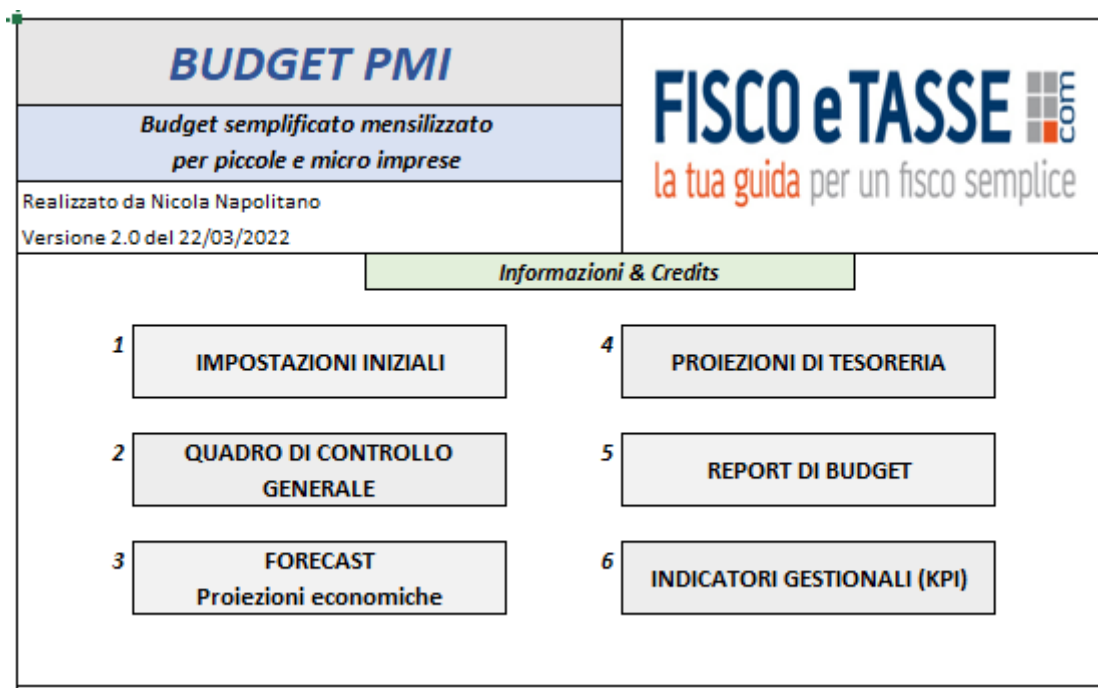
Guida operativa

BUDGET PMI

Budget semplificato mensilizzato

per piccole e micro imprese

Versione 2.0 del 22/03/2022



Autore: Nicola Napolitano

Indice

UTILITA' DEL TOOL BUDGET PMI

FUNZIONI GENERALI

- IMPOSTAZIONI INIZIALI
- QUADRO DI CONTROLLO GENERALE
- FORECAST – PROIEZIONI ECONOMICHE
- PROIEZIONI DI TESORERIA
- REPORT DI BUDGET
- INDICATORI GESTIONALI (KPI)

UTILITA' DEL TOOL BUDGET PMI

Pianificare una strategia e fissare degli obiettivi di budget è una delle principali attività di gestione a cui è tenuta l'azienda, anche in seguito all'entrata in vigore del Codice della crisi d'impresa e al novellato art. 2086 c.c. che impone come dovere dell'imprenditore quello di istituire un adeguato assetto amministrativo e contabile.

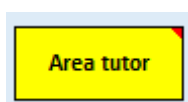
I dati ottenibili dall'utilizzo del tool sono i seguenti:

- ✓ Analitiche tabelle di dettaglio mensili relativi a valori previsionali di **BUDGET** per ognuna delle voci di ricavo/costo;
- ✓ Analitiche tabelle di dettaglio mensili relativi a valori **CONSUNTIVI** per ognuna delle voci di ricavo/costo;
- ✓ Analitiche tabelle di dettaglio mensili relativi agli **SCOSTAMENTI** tra valori di budget e valori consuntivi per ognuna delle voci di ricavo/costo;
- ✓ Una **proiezione FORECAST** a 12 mesi delle singole voci di ricavo/costo con confronto dei dati dell'anno precedente;
- ✓ Una **PROIEZIONE DI TESORERIA** mensile a 12 mesi con segnalazione di eventuali debordi (extra fido);
- ✓ Un completo **REPORT DI BUDGET** con esposizione tabellare sintetica dei dati e la generazione di numerosi grafici semplici da interpretare;
- ✓ Una tabella relativa agli **INDICATORI GESTIONALI (KPI)** standard o personalizzati per la stima dell'andamento gestionale.

Tale semplice ed efficiente strumento di programmazione è l'ideale per piccole e micro imprese che vogliono implementare un sistema interno di controllo di gestione, per commercialisti e consulenti aziendali.

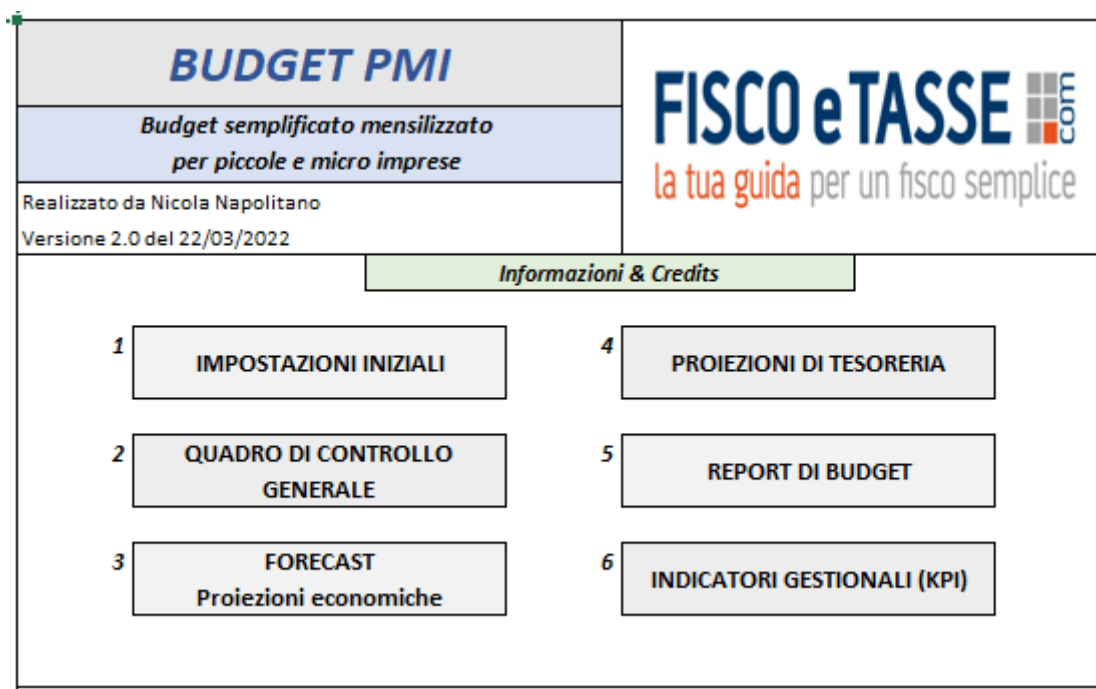
Informazioni tecniche

- ✓ Il tool necessita di MICROSOFT EXCEL ed ha una dimensione di 366 KB.
- ✓ I dati di input devono essere inseriti esclusivamente nelle celle bianche in quanto le altre sono protette per evitare modifiche nelle numerose formule contenute.
- ✓ Passando il puntatore sulle celle denominate



è possibile visualizzare le istruzioni per un corretto utilizzo del programma.

FUNZIONI GENERALI



Alle diverse funzioni del tool si accede tramite link esposti nel **MENU PRINCIPALE**. Le funzioni sono distinte in fogli dove inserire i dati e fogli di sola consultazione/lettura.

Vediamo ora nel dettaglio le funzioni dei singoli fogli di lavoro.

Tutti i dati esposti nelle videate che seguiranno sono di puro esempio e si riferiscono ad una azienda ipotetica non reale.

➤ **IMPOSTAZIONI INIZIALI**

Le impostazioni iniziali sono indispensabili al fine di implementare i dati necessari alle elaborazioni di tutti i successivi fogli di calcolo.

IMPOSTAZIONI INIZIALI		
RAGIONE SOCIALE	<input type="text"/>	Inserire la R
BILANCIO PRECEDENTE AL BUDGET	<input type="text"/>	Inserire la c
ANNO DI BUDGET	<i>E' l'anno successivo all'ultimo bilancio approvato</i>	
<i>Modificare i mesi per esercizio non coincidente con anno solare</i>		
	Mesi	Anno di BUDGET
MESE 1		
MESE 2		
MESE 3		

In questo foglio occorre inserire la **RAGIONE SOCIALE** dell'impresa, la **data di chiusura dell'ultimo bilancio approvato** relativo all'anno **precedente** al budget, infine i **mesi e l'anno relativi al budget** da sviluppare. Di default appaiono i mesi dell'anno solare che possono essere eventualmente modificati se l'impresa ha l'esercizio non coincidente con l'anno solare.

Al fine di generare le proiezioni di tesoreria, è indispensabile inserire le disponibilità monetarie iniziali del **MESE 1** di budget, distinguendo:

- le disponibilità liquide iniziali (Banche c/c attivi, assegni e denaro in cassa);
- gli affidamenti disponibili ancora utilizzabili.

DISPONIBILITA' MONETARIE INIZIALI DEL MESE 1 DI BUDGET	
Disponibilità liquide	<input type="text"/>
Affidamenti disponibili utilizzabili	<input type="text"/>
Totale disponibilità iniziali €	-

Inoltre occorre inserire il totale degli affidamenti bancari massimi ACCORDATI (aperture di credito, sbf, anticipi su fatture, ecc.) e ripetere tale importo per ognuno dei mesi di BUDGET.

TOTALE AFFIDAMENTI	
GENNAIO	
FEBBRAIO	
MARZO	
APRILE	
MAGGIO	
GIUGNO	
LUGLIO	

Se nel corso dell'anno di BUDGET si prevede di incrementare (o ridurre) gli affidamenti, inserire il nuovo importo dal mese di modifica in avanti. Ciò può essere utile anche per effettuare eventuali simulazioni sulle proiezioni di tesoreria.

Infine occorre inserire gli importi relativi al Conto Economico dell'esercizio precedente:

Inserire gli importi delle seguenti voci relativi al bilancio dell'anno precedente al Budget:

CONTO ECONOMICO PRECEDENTE AL BUDGET al	31/12/2021	Voce del Conto Economico civilistico
RICAVI DELLE VENDITE	€ 100.000,00	A) 1)
- COSTI PER MATERIE PRIME, SUSSIDIARIE, DI CONSUMO E MERCI	€ 10.000,00	B) 6)
- COSTI PER SERVIZI	€ 10.000,00	B) 7)
- COSTI PER GODIMENTO BENI DI TERZI	€ 10.000,00	B) 8)
- COSTI PER IL PERSONALE	€ 10.000,00	B) 9)
- ONERI DIVERSI DI GESTIONE	€ 10.000,00	B) 14)
- ONERI FINANZIARI	€ 10.000,00	C) 17)

L'ordine delle voci è lo stesso di cui allo schema di Conto Economico di cui all'art. 2425 del c.c..

ATTENZIONE: tutti i dati inseriti nelle impostazioni iniziali verranno riportati in automatico su tutti i successivi fogli, sia di input che di output.

➤ **QUADRO DI CONTROLLO GENERALE**

QUADRO DI CONTROLLO GENERALE				
CONTO ECONOMICO SINTETICO	GENNAIO	FEBBRAIO	MARZO	APRILE
	2022	2022	2022	2022
RICAVI DELLE VENDITE				
<i>Budget 1</i>	€ -	€ -	€ -	€ -
<i>Consuntivo 1</i>	€ -	€ -	€ -	€ -
<i>Scostamenti 1</i>	€ -	€ -	€ -	€ -
- COSTI PER MATERIE PRIME, SUSSIDIARIE, DI CONSUMO E MERCI				
<i>Budget 2</i>	€ -	€ -	€ -	€ -
<i>Consuntivo 2</i>	€ -	€ -	€ -	€ -
<i>Scostamenti 2</i>	€ -	€ -	€ -	€ -
- COSTI PER SERVIZI				
<i>Budget 3</i>	€ -	€ -	€ -	€ -
<i>Consuntivo 3</i>	€ -	€ -	€ -	€ -
<i>Scostamenti 3</i>	€ -	€ -	€ -	€ -
- COSTI PER GODIMENTO BENI DI TERZI				
<i>Budget 4</i>	€ -	€ -	€ -	€ -
<i>Consuntivo 4</i>	€ -	€ -	€ -	€ -
<i>Scostamenti 4</i>	€ -	€ -	€ -	€ -
- COSTI PER IL PERSONALE				

Il **QUADRO DI CONTROLLO GENERALE** permette di avere in una unica videata tutti i valori riferiti alle macro voci economiche dell'impresa. Ogni voce ha 3 tabelle di dettaglio numerate:

- **Budget**
- **Consuntivo**
- **Scostamenti**

Nelle tabelle di dettaglio **BUDGET** è possibile ulteriormente dettagliare le singole macro voci e inserire gli importi programmati mensili di BUDGET. Ad esempio nella tabella di dettaglio BUDGET dei RICAVI DELLE VENDITE, è possibile dettagliare per singolo prodotto, o categoria di prodotti, o per ASA (Area Strategica d'Affari), o per segmento di clientela, ecc. In alternativa si può inserire l'importo totale delle vendite mensili senza ulteriore dettaglio.

Lo stesso per ogni macro voce di costo.

I dettagli fatti nelle tabelle di BUDGET vengono riportati in automatico anche nelle tabelle CONSUNTIVO e SCOSTAMENTI.

0	PREVISIONI	PREVISIONI	PREVISIONI
BUDGET RICAVI DELLE VENDITE	GENNAIO 2022	FEBBRAIO 2022	MARZO 2022
<i>Totali mensili</i>	€ -	€ -	€ -
Area tutor			
Prodotto/ASA 1			
Prodotto/ASA 2			
.....			

Nelle tabelle di dettaglio **CONSUNTIVO**, vanno inseriti mensilmente gli importi a consuntivo effettivamente realizzati attingendo dalle situazioni contabili mensili;

0	CONSUNTIVO	CONSUNTIVO	CONSUNTIVO
CONSUNTIVO COSTI PER MATERIE PRIME, SUSSIDIARIE, DI CONSUMO E MERCI	GENNAIO 2022	FEBBRAIO 2022	MARZO 2022
<i>Totali mensili</i>	€ -	€ -	€ -
Area tutor			
Materia prima/sussidiaria/di consumo/merci 1			
Materia prima/sussidiaria/di consumo/merci 2			
.....			
0			
0			
0			
0			

Nelle tabelle di dettaglio **SCOSTAMENTI** vengono quantificati gli scostamenti mensili tra BUDGET e CONSUNTIVO.

<i>Scostamenti 3</i>	SCOSTAMENTI	SCOSTAMENTI	SCOSTAMENTI
SCOSTAMENTI COSTI PER SERVIZI (CONSUNTIVO - BUDGET)	GENNAIO 2022	FEBBRAIO 2022	MARZO 2022
<i>Totali scostamenti mensili</i>	€ -	€ -	€ -
Area tutor			
Costo per servizio 1	€ -	€ -	€ -
Costo per servizio 2	€ -	€ -	€ -
.....	€ -	€ -	€ -
0	€ -	€ -	€ -
0	€ -	€ -	€ -
0	€ -	€ -	€ -
0	€ -	€ -	€ -

ATTENZIONE: GLI IMPORTI DA INSERIRE NELLE TABELLE “CONSUNTIVO” (cioè i dati effettivamente rilevati durante l’anno) DEVONO ESSERE RIFERITI AL MESE, PERTANTO LA SITUAZIONE CONTABILE DEVE RIFERIRSI AL PERIODO DAL GIORNO 1 ALL’ULTIMO GIORNO DEL MESE, E NON QUINDI AI TOTALI PROGRESSIVI.

ATTENZIONE: se si inizia ad utilizzare questo tool non dal MESE 1 ma nel corso dell'anno già avviato, si consiglia di inserire i dati CONSUNTIVI dal MESE 1 fino al mese in corso, e i dati di BUDGET dal mese successivo a quello in corso fino al termine dell'anno di BUDGET.

Esempio: mese di inizio di utilizzo del budget APRILE. Da gennaio a marzo si inseriscono solo i dati consuntivi effettivamente rilevati (all'interno delle tabelle CONSUNTIVI); da aprile a dicembre si inseriscono i dati previsionali di budget (all'interno delle tabelle di BUDGET).

➤ **FORECAST – PROIEZIONI ECONOMICHE**

In questo foglio viene generato una proiezione del CONTO ECONOMICO con il riporto degli importi CONSUNTIVI fin dove inseriti e degli importi di BUDGET fino all'ultimo mese dell'anno.

PROIEZIONI DEL CONTO ECONOMICO ANNO CORRENTE	GENNAIO 2022	FEBBRAIO 2022	MARZO 2022
RICAVI DELLE VENDITE	€ 85.000,00 Valore CONSUNTIVO	€ 100.000,00 Valore di BUDGET	€ 100.000,00 Valore di BUDGET
- COSTI PER MATERIE PRIME, SUSSIDIARIE, DI CONSUMO E MERCI	€ 65.000,00 Valore CONSUNTIVO	€ 60.000,00 Valore di BUDGET	€ 60.000,00 Valore di BUDGET
- COSTI PER SERVIZI	€ 9.000,00 Valore CONSUNTIVO	€ 10.000,00 Valore di BUDGET	€ 10.000,00 Valore di BUDGET
- COSTI PER GODIMENTO BENI DI TERZI	€ 6.000,00 Valore CONSUNTIVO	€ 5.000,00 Valore di BUDGET	€ 5.000,00 Valore di BUDGET

Tale proiezione permette di verificare l'ipotesi di CONTO ECONOMICO al termine dell'esercizio e il confronto con i dati economici dell'esercizio precedente.

➤ **PROIEZIONI DI TESORERIA**

PROIEZIONI DI TESORERIA	GENNAIO 2022		FEBBRAIO 2022	
DISPONIBILITA' INIZIALI				
Disponibilità liquide	€	-		
Affidamenti disponibili utilizzabili	€	-		
Totale disponibilità iniziali	€	-	€	5.000,00
ENTRATE				
RICAVI DELLE VENDITE	€	85.000,00	C	€ 100.000,00
Altre entrate				
Altre entrate				
Altre entrate				
Altre entrate				
Totale entrate	€	85.000,00		€ 100.000,00
USCITE				
COSTI PER MATERIE PRIME, SUSSIDIARIE, DI CONSUMO E MERCI	€	65.000,00	C	€ 60.000,00
COSTI PER SERVIZI	€	9.000,00	C	€ 10.000,00
COSTI PER GODIMENTO BENI DI TERZI	€	6.000,00	C	€ 5.000,00
COSTI PER IL PERSONALE	€	-	B	€ -
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	€	-	B	€ -
ONERI FINANZIARI	€	-	B	€ -
Altre uscite				

Qui vengono generate le **PROIEZIONI DI TESORERIA** per mese, assumendo come ipotesi che tutti i **RICAVI DELLE VENDITE** già inseriti si trasformeranno in **ENTRATE** nello stesso mese di competenza e che tutti i **COSTI** già inseriti si trasformeranno in **USCITE** nello stesso mese a cui si riferiscono.

Nelle celle bianche è possibile invece inserire altre ENTRATE e altre USCITE.

Il saldo di tesoreria viene confrontato con le disponibilità degli affidamenti, segnalando eventuali **DEBORDI** (sconfinamenti).

Totale uscite	€	80.000,00		€	215.000,00
SALDO MENSILE (A+B-C)	€	8.000,00		-€	107.000,00
TOTALE AFFIDAMENTI	€	100.000,00		€	100.000,00
DEBORDI	€	-		-€	7.000,00

Il sistema aggiorna in automatico i dati riferiti a quelli previsionali e a quelli consuntivi man mano che vengono inseriti, restituendo così una proiezione unendo i dati di BUDGET e sostituendoli con i dati CONSUNTIVI ove già inseriti.

Il sistema segnala se gli importi riportati in automatico si riferiscono a valori di BUDGET (**B**) o a valori CONSUNTIVI (**C**).

➤ **REPORT DI BUDGET**

Al termine di ogni mese è possibile stampare un **REPORT DI BUDGET** aggiornato fino all'ultimo CONSUNTIVO inserito. Nel REPORT vengono sintetizzati ed evidenziati i principali dati e tutti gli scostamenti rilevati, al fine di avere un riferimento su cui basare le proprie decisioni strategiche di gestione.

Seguono alcuni sreen shot parziali delle tabelle (dati ipotetici).

SCOSTAMENTI PROIEZIONI/BUDGET	BUDGET	PROIEZIONI ANNO CORRENTE	Scostamento %
RICAVI DELLE VENDITE	€ 300.000,00	€ 285.000,00	-5,00%
COSTI PER MATERIE PRIME, SUSSIDIARIE, DI CONSUMO E MERCI	€ 180.000,00	€ 185.000,00	2,78%
COSTI PER SERVIZI	€ 30.000,00	€ 29.000,00	-3,33%
COSTI PER GODIMENTO BENI DI TERZI	€ 15.000,00	€ 16.000,00	6,67%

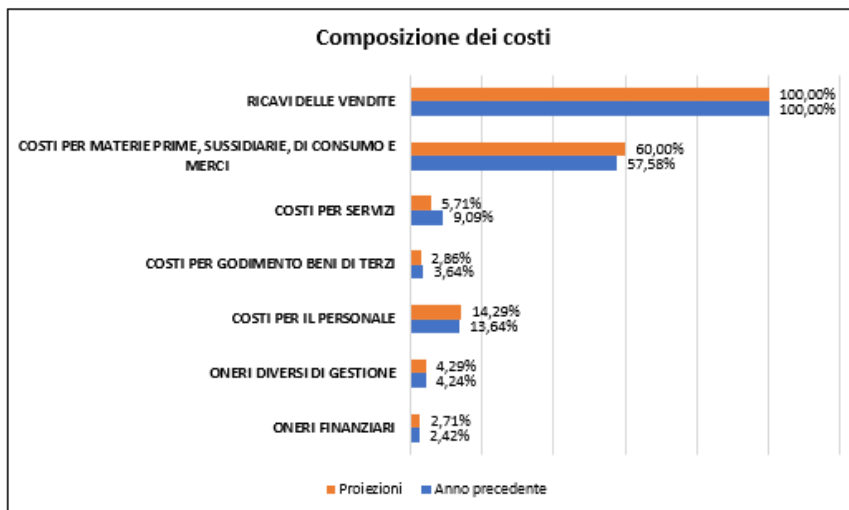
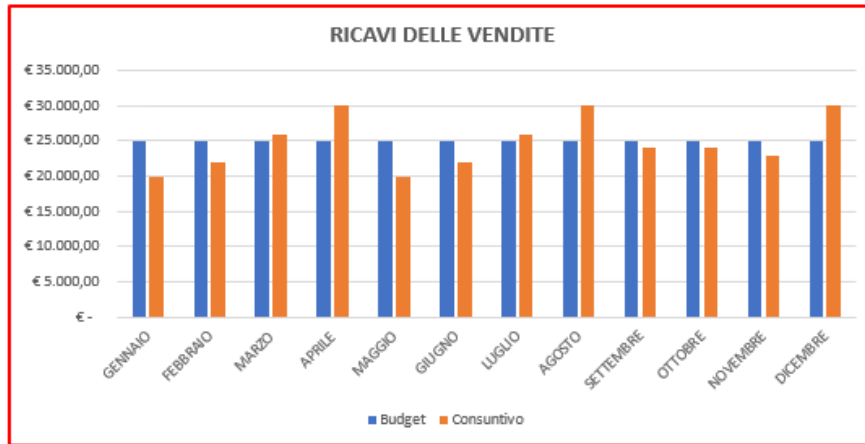
SCOSTAMENTI PROIEZIONI/ANNO PRECEDENTE	ANNO PRECEDENTE 00/01/1900	PROIEZIONI ANNO CORRENTE	Scostamento %
RICAVI DELLE VENDITE	€ 300.000,00	€ 285.000,00	-5,00%
COSTI PER MATERIE PRIME, SUSSIDIARIE, DI CONSUMO E MERCI	€ 240.000,00	€ 185.000,00	-22,92%
COSTI PER SERVIZI	€ 30.000,00	€ 29.000,00	-3,33%

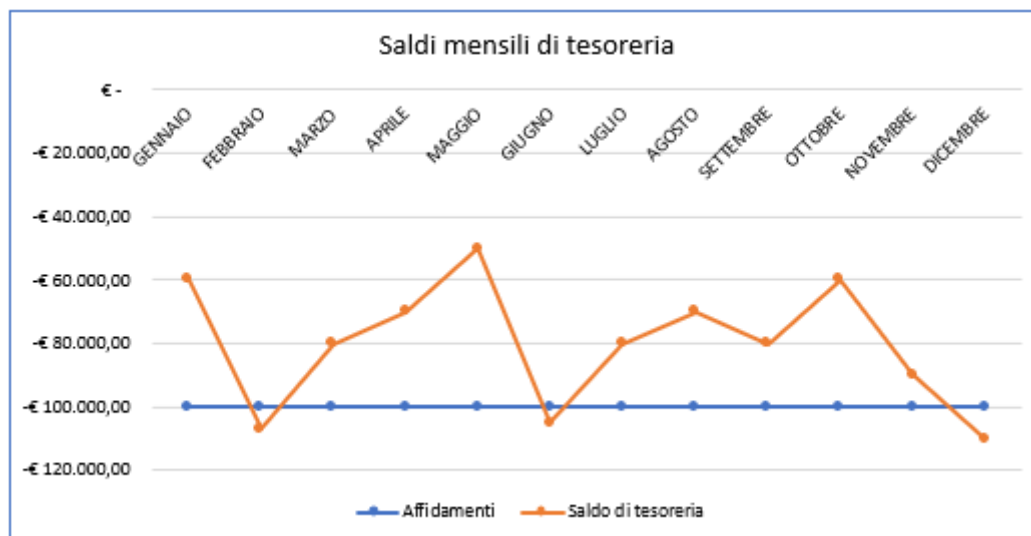
COMPOSIZIONE PERCENTUALE DEI COSTI SULLE VENDITE	ANNO PRECEDENTE 00/01/1900	PROIEZIONI ANNO CORRENTE	Differenza %
RICAVI DELLE VENDITE	100,00%	100,00%	
COSTI PER MATERIE PRIME, SUSSIDIARIE, DI CONSUMO E MERCI	80,00%	64,91%	-15,09%
COSTI PER SERVIZI	10,00%	10,18%	0,18%
COSTI PER GODIMENTO BENI DI TERZI	0,00%	5,61%	5,61%

ANDAMENTO DI TESORERIA			
MESI	SALDI	AFFIDAMENTI	DEBORDI
GENNAIO	€ 8.000,00	€ 100.000,00	€ -
FEBBRAIO	-€ 107.000,00	€ 100.000,00	-€ 7.000,00

Il REPORT inoltre genera in automatico numerosi **GRAFICI** di immediata comprensione ed

indispensabili per verificare l'andamento aziendale. (Seguono alcuni grafici con dati ipotetici).





All'interno del REPORT un comodo foglio di Word permette di annotare eventuali note e osservazioni.

➤ **INDICATORI GESTIONALI (KPI)**

Oltre ai dati contabili di budget il tool permette anche la possibilità di generare e alimentare mensilmente a consuntivo alcuni **“Indicatori gestionali” (Key Performance Indicators)**.

L'utilizzo di tali indicatori è suggerito anche dalla normativa relativa alla crisi d'impresa:

INDICATORI CHIAVE GESTIONALI (KPI)
<i>Par. 1 Sezione II Documento allegato al Decreto Dirigenziale degli affari interni 28/09/2021</i>
<i>Stima dell'andamento gestionale mediante indicatori di produttività coerenti con il proprio modello di business ed il proprio settore di attività</i>
I seguenti indicatori sono a titolo di esempio estratti dal documento citato. Altri indicatori vanno individuati in base al proprio modello di business e al settore di attività.

Tali indicatori non possono essere standardizzati in quanto vanno generati e ideati in base alle esigenze aziendali e alla sua natura e dimensione.

Comunque il tool propone alcuni indicatori chiave, oltre i quali l'utente ne può aggiungere altri in base, come già ribadito, alla natura e dimensione dell'azienda:

	GENNAIO 2022	FEBBRAIO 2022
Prodotto per ora di lavoro		
Incidenza della materia prima sul prezzo del venduto		
Volume ricavi giornalieri		
Volume degli ordini pendenti		
Quantità prodotta		
Andamento di magazzini prodotti finiti		
ALTRI INDICATORI GESTIONALI (KPI)		
Indicatore 1.....		

Seguire l'andamento mensile di tali indicatori è importante per monitorare l'andamento gestionale dell'azienda.

Fine guida

Per il controllo e il monitoraggio della situazione aziendale, potrebbero interessare anche i seguenti tools dello stesso autore:

✓ **MONITORAZIENDA**

Per il monitoraggio degli equilibri aziendali e degli indicatori dello stato di crisi (Aggiornato con D.L. 118/2021, D.Lgs. 14/2019 e indicatori di crisi elaborati dal CNDCEC e con la verifica delle prospettive di continuità aziendale ISA 570)

<https://www.fiscoetasse.com/BusinessCenter/scheda/45060-monitorazienda-monitoraggio-indicatori-allerta-crisi.html>

✓ **MONITORAZIENDA BUDGET**

Per la Pianificazione prospettica e monitoraggio del futuro andamento aziendale, in applicazione della legge 155/2017

<https://www.fiscoetasse.com/BusinessCenter/scheda/40739-monitorazienda-budget-pianificazione-e-monitoraggio.html>

✓ **PREVISIONI DI CASSA PLUS**

Per la verifica dell'adeguatezza dei flussi di cassa prospettici semestrali dell'azienda; Classificazione conforme all'OIC 10 con calcolo del DSCR

<https://www.fiscoetasse.com/BusinessCenter/scheda/42103-previsioni-di-cassa-plus-excel.html>

✓ **CHECK UP AZIENDA PLUS**

Per una completa analisi di bilancio per indici e flussi e numerosi altri indicatori, degli ultimi 3 bilanci

<https://www.fiscoetasse.com/BusinessCenter/scheda/44225-check-up-azienda-plus-excel.html>

✓ **PACCHETTO BUSINESS PLAN**

Utile pacchetto contenente tre fogli di calcolo in excel per la compilazione del Business Plan e l'elaborazione della parte descrittiva

<https://www.fiscoetasse.com/BusinessCenter/scheda/44718-business-plan-pacchetto-completo-excel.html>

Disclaimer

L'utilizzatore di questo foglio di calcolo è tenuto a controllare l'esattezza e la completezza dei risultati.

L'autore e l'editore non si assumono alcuna responsabilità per danni diretti o indiretti

subiti dal cliente o da terzi in dipendenza dall'uso del presente foglio.

Autore:

dott. Nicola Napolitano – Dottore commercialista

n.napolitano4@gmail.com

Per assistenza, chiarimenti, informazioni specifiche o suggerimenti migliorativi, potete scrivere direttamente all'autore.