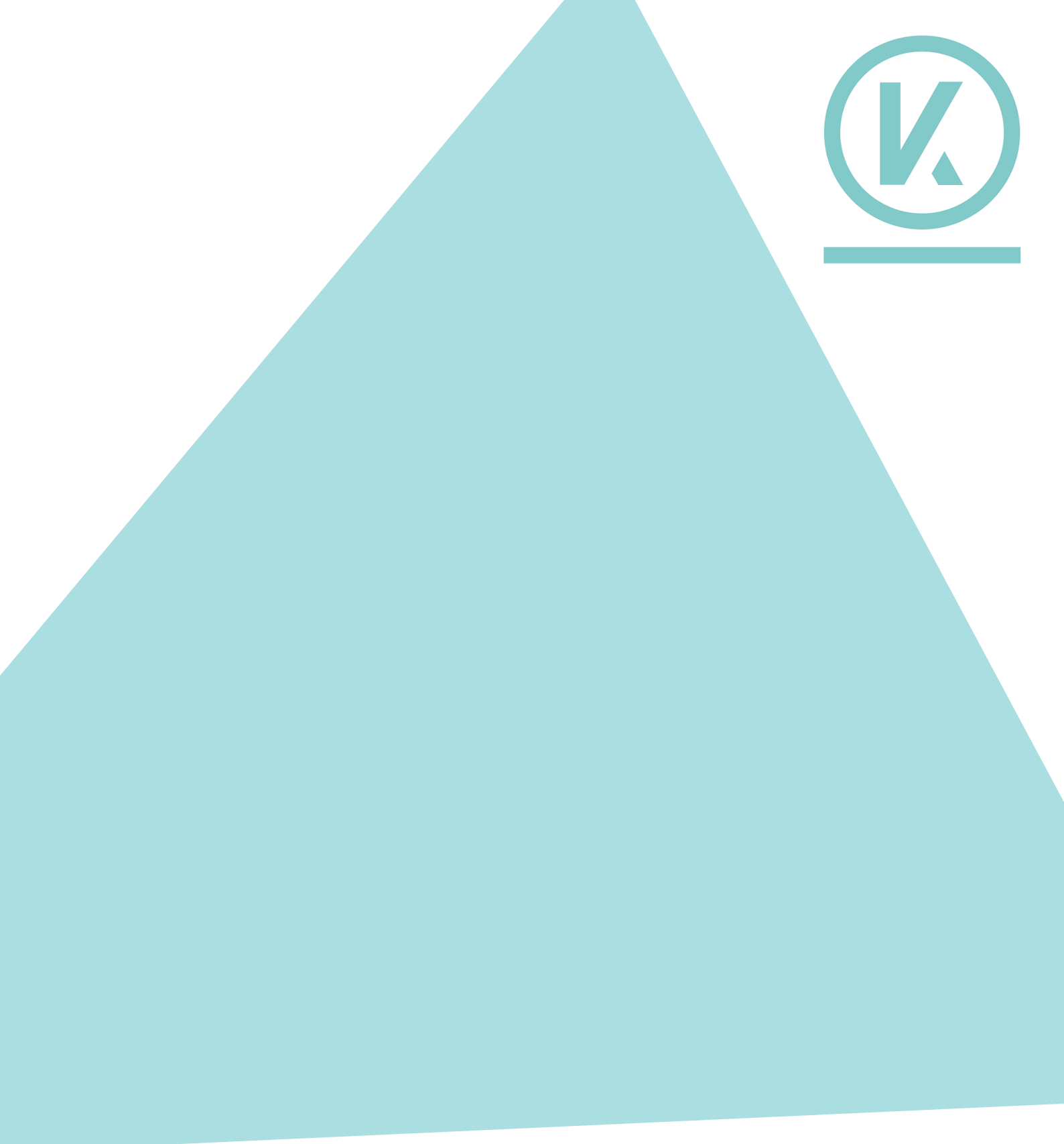


Il Budget Economico (2)

Metodologie di Costruzione.

Guida pratica all'elaborazione del budget economico
con spunti per l'analisi dei dati ed il supporto decisionale





Budget Economico

Il Budget economico rappresenta la previsione degli andamenti economico-reddituali di una organizzazione e contiene informazioni in merito alle vendite, al magazzino, agli acquisti, alla remunerazione di terzi finanziatori alla remunerazione della forza lavoro e infine la determinazione simulata delle imposte.

Il budget Economico, da un punto di vista temporale segue all'incirca queste tempistiche:

	Set 20	Ott 20	Nov 20	Dic 20	Gen 21
Consuntivo e Forecast		CDA			
Bdg Commerciale		Inizio	I Bozza		
Bdg Costi diretti		Inizio	I Bozza		
Bdg Costo del personale		Inizio	I Bozza		
Bdg Costi fissi		Inizio	I Bozza		
Bdg Investimenti		Inizio	I Bozza		
Bdg Oneri finanziari			Inizio	I Bozza	
Bdg Imposte e tasse			Inizio	I Bozza	
Approvazione Economico				CDA	
Bdg Patrimoniale					X
Bdg Finanziario					X
Approvazione finale					CDA

it's easy, if you know how!



Per la costruzione di un budget economico ci sono più metodologie che variano in base ai dati presenti in azienda, alla facilità con cui è possibile recuperarli ed analizzarli.

Metodologie per la costruzione dei numeri

La metodologia più semplice per la costruzione del budget economico indicata per le piccole realtà non strutturate consiste nelle seguenti fasi:

Analisi storica:

Si prendono i conti economici degli esercizi precedenti per valutare sia il tasso di crescita o di riduzione del fatturato, nonché analizzare le incidenze dei vari costi sul totale del Fatturato, ricavi netti o valore della produzione a seconda del tipo di azienda.

Operativamente questa analisi consiste nell'estrarre i conti di contabilità dal gestionale in un file Excel contenente i saldi dei conti di contabilità sia progressivi, che al mese secco e riclassificarli nello schema di conto economico utilizzato dall'azienda. Di norma lo schema di conto economico usato è il conto economico marginalistico il quale mostra:

- Margine lordo industriale
- Margine di contribuzione
- Margine operativo lordo
- Margine operativo netto
- Risultato lordo
- Risultato netto.

La struttura in questione si differenzia da azienda ad azienda per:

- Presenza o meno del valore della produzione
- Individuazione dei "Ricavi netti"
- Voci di dettaglio all'interno dell'azienda.

it's easy, if you know how!



Una volta svolto il riclassificato esso può essere suddiviso anche per centri di responsabilità come mostrato nel seguente esempio:

RICAVI DETTAGLIO	
RICAVI DI VENDITA	
RICAVI GROSSISTI	
TOTALE RICAVI	
Delta rimanenze di prodotti finiti e semilavorati	
VALORE DELLE RIMANENZE	
ACQUISTO MATERIE PRIME	
VARIAZIONE DELLE RIM. MP	
CONSUMO MERCE	
VALORE AGGIUNTO	
Costo del lavoro diretto	
Lavorazioni esterne	
Manutenzione impianti	
Energia elettrica	
Leasing impianti	
Ammortamenti diretti	
COSTI DIRETTI	
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	
	COSTI FISSI INDUSTRIALI
	COSTI FISSI GENERALI
	COSTI FISSI AMMINISTRATIVI
	COSTI FISSI COMMERCIALI
	TOTALE COSTI FISSI
	MARGINE OPERATIVO LORDO (EBITDA)
	AMMORTAMENTI E ACCANTONAMENTI
	REDDITO OPERATIVO (EBIT)
	ONERI FINANZIARI
	PROVENTI FINANZIARI
	RISULTATO GESTIONE FINANZIARIA
	ONERI STRAORDIANARI
	PROVENTI STRAORDINARI
	RISULTATO GESTIONE STRAORDINARIA
	RISULTATO LORDO
	Imposte
	RISULTATO NETTO

Questo tipo di suddivisione rispecchia l'organizzazione interna all'azienda evidenziando come, nel corso del periodo di analisi a consuntivo, le varie gestioni¹ aziendali abbiano assorbito o generato risorse. In particolare l'analisi consuntiva per centri di responsabilità permette all'azienda di osservare anche quali aree di responsabilità hanno generato o assorbito risorse e come ciò è avvenuto dando spunti per capire dove e come è possibile intervenire per efficientare la gestione. Inoltre, permette una stima più puntuale delle assumption, differenziando per ogni centro di responsabilità² le ipotesi di sviluppo sia delle voci di ricavo che di quelle di costo.

¹ Gestioni aziendali: in questo particolare contesto le gestioni aziendali che generalmente vengono individuate sono: Gestione caratteristica; Gestione Extra-caratteristica, Gestione finanziaria, Gestione straordinaria

² Centro di responsabilità: unità operative aziendali alle quali è stata attribuita la responsabilità di conseguire determinati risultati in termini di attività svolte, costi e ricavi. Tali unità hanno a capo un responsabile che ha la facoltà di gestire le leve che ne determinano le performance.

it's easy, if you know how!



L'analisi storica dei conti economici ha anche lo scopo di verificare come il fatturato si forma nel corso dell'esercizio e se ci sono delle stagionalità sul fatturato, serve quindi a capire come stimare lo sviluppo mensile dell'attività aziendale durante l'esercizio previsionale.

Concludendo, gli indicatori che è possibile determinare con l'analisi storica del conto economico possono essere:

- a. Trend del fatturato sia di anno in anno che nel corso del singolo esercizio, infatti, per aver chiaro l'andamento dei ricavi anno per anno e infrannuale occorre analizzare, se disponibili, almeno 5 esercizi precedenti a quello attuale sia misurando le variazioni di anno in anno che misurando come si è sviluppato il fatturato nel corso dell'esercizio.
- b. Percentuali di incidenza: è utile analizzare le percentuali di incidenza dei costi, in particolare di quei costi che variano in base al fatturato. Questo primo livello di analisi permette di verificare come e quanto hanno inciso i costi variabili e comprendere se l'azienda ha costruito un percorso volto ad aumentare le vendite in quantità o aumentare i margini sulle vendite oppure nella peggiore delle ipotesi evidenziano una situazione patologica della gestione.
- c. Andamento e costruzione di quelli che sono i costi fissi di gestione in valore assoluto e come sono variati nel corso degli esercizi precedenti

L'analisi storica dei risultati economici apre, quindi la strada a quella che è la determinazione degli obiettivi di budget per l'esercizio previsionale.

Determinazione delle assumption:

Ogni anno il Top Management Team si trova a dover determinare gli obiettivi di gestione per l'anno successivo. Questi obiettivi, coerentemente con i principi base sopradescritti, possono essere determinati in diverse modalità. La prassi prevede che durante l'ultimo trimestre dell'esercizio si determinino gli obiettivi per l'esercizio a venire.

it's easy, if you know how!



Gli obiettivi di budget, fermo restando quanto detto precedentemente su quali caratteristiche siano necessarie per gli stessi, sono sviluppati a partire da quelli che sono gli obiettivi di vendita dell'esercizio previsionale. Gli obiettivi di vendita sono di solito sviluppati dall'area commerciale dell'azienda e possono essere seguite varie tecniche per la determinazione degli obiettivi di vendita che saranno di seguito esplicitate.

Gli obiettivi di vendita, a seconda del tipo di azienda influenzano anche quelli che saranno i consumi e i costi variabili previsionali per l'esercizio successivo, nonché i costi variabili commerciali. Infine gli obiettivi di vendita influenzano anche i dati relativi a quelli che possono essere definiti come costi fissi.

Le assumption vengono esplicitate anche da un punto di vista della produzione, ad esempio un cambio nel mix di produzione, nonché nella gestione del magazzino, incremento o riduzione dello stesso.

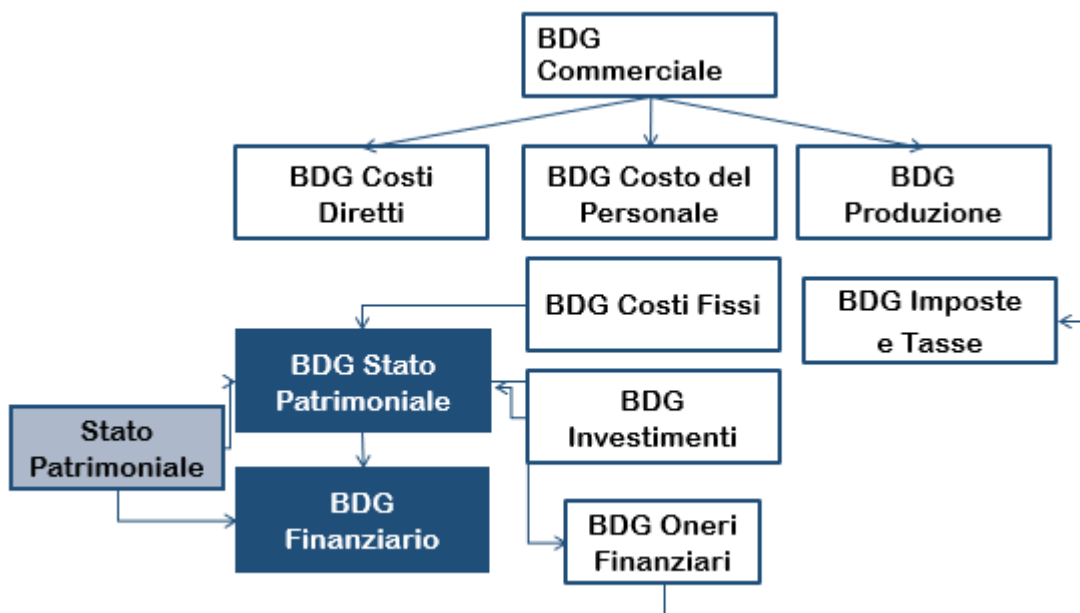
Devono essere mosse ipotesi anche per quelli che sono i costi variabili, come, ad esempio, cambi nel parco fornitori oppure cambiamenti nelle distinte di produzione del prodotto e via dicendo.

it's easy, if you know how!



Metodologia di costruzione del budget economico:

Il budget economico viene costruito in modi più o meno complessi a seconda delle dimensioni e delle caratteristiche dell'organizzazione che vuol costruire il budget. Ma la logica che sta dietro alla metodologia di costruzione del budget economico può essere sintetizzata nel seguente schema:



La partenza come evidenziato è il budget commerciale il quale, a seconda del livello di complessità dell'organizzazione e delle esigenze informative può esser fatto per l'intera azienda fino ad arrivare al budget delle vendite del singolo prodotto.

a. Budget commerciale:

La partenza è sempre l'analisi storica dei dati, in particolare occorre andare ad analizzare sia gli andamenti delle vendite dell'azienda e dei suoi centri di ricavo/profitto o, a seconda del livello di dettaglio dei dati disponibili e della complessità dell'organizzazione, del singolo prodotto, che gli andamenti del settore di appartenenza dell'azienda o se disponibili gli andamenti del mercato del prodotto specifico.

it's easy, if you know how!



Il Budget commerciale è ottenuto applicando una percentuale di crescita (decrescita) ai valori contabili ed extracontabili pocanzi descritti. Tale percentuale di variazione delle vendite previste deve essere un valore di variazione coerente con l'andamento di settore, con l'andamento dell'azienda rispetto al settore. Qualsiasi variazione o inversione di tendenza prevista rispetto a questi due indicatori deve poter essere giustificata con le assumption o con manovre approvate dal CDA.

Esistono metodologie di determinazione della percentuale di variazione da applicare ad ogni conto o prodotto più o meno complesse come la determinazione della retta di regressione degli stessi sulla base degli andamenti storici. Questa metodologia prevede la presenza di dati di vendita mensili di un certo periodo e sulla base di quelli verificare quale è la retta che meglio descrive l'andamento delle vendite seguendo la funzione matematica: $Y=ax+b$. La determinazione della retta di regressione sulla base di piu punti può essere svolta attraverso il metodo "dei minimi quadrati"³. Un ulteriore metodo statistico per la determinazione dei ricavi futuri può essere il calcolo del *compounded annual growth rate* sia di settore che aziendale determinandone uno medio e applicarlo ai ricavi di vendita annuali. Quest'ultimo metodo risulta essere abbastanza più semplice, ma rischia di essere influenzato da valori anomali nella distribuzione.

b. Budget dei costi variabili:

Dal budget delle vendite risulta poi possibile determinare quelli che sono i consumi o comunque i costi direttamente variabili legati ai ricavi caratteristici. Per la determinazione dei consumi e dei costi variabili è possibile seguire due strade, a seconda del livello di analisi desiderato, della quantità e qualità dei dati presenti in azienda e del livello di competenza dei soggetti che sono tenuti all'elaborazione del budget.

Può infatti sembrare che sia sempre possibile e fattibile ottenere il budget dei consumi con il massimo livello di dettaglio, ma nella realtà ci sono contingenze legate alle singole organizzazioni (di cui sopra) che costringono alla elaborazione di una informazione più superficiale.

³ Metodo dei minimi quadrati: il metodo dei minimi quadrati è una metodologia che permette di ottenere, partendo da una distribuzione, la retta che meglio descrive l'andamento dei dati della distribuzione avente funzione $y=ax+b$.

it's easy, if you know how!



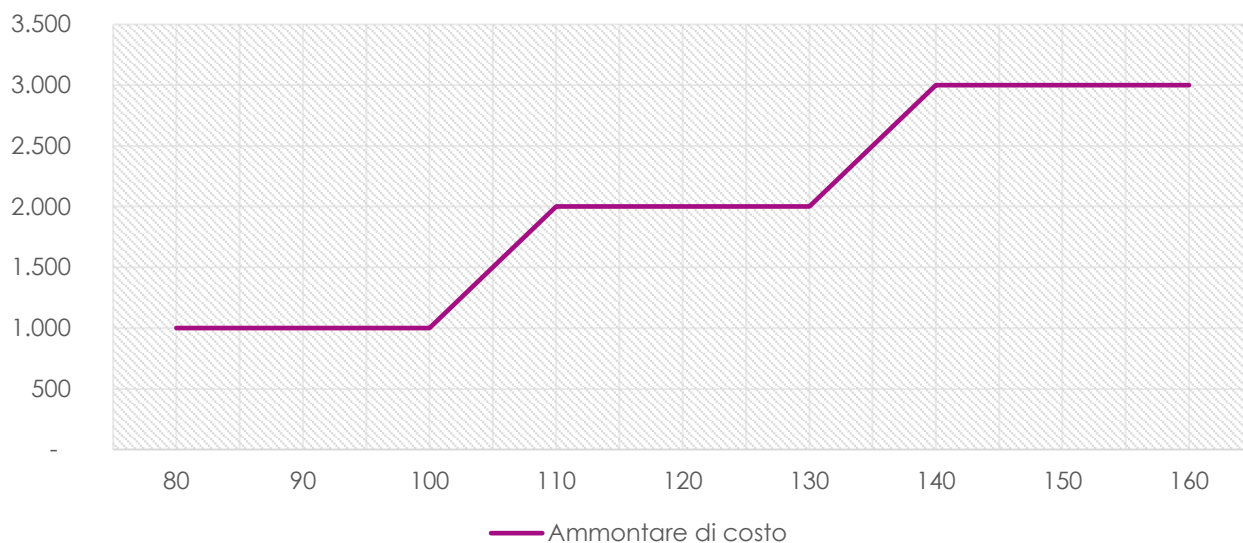
Il metodo più semplice per calcolare l'ammontare dei consumi è quello di individuare la percentuale di incidenza degli stessi a consuntivo e ricalcolare i valori. Questa metodologia porta però a un risultato soggetto a distorsioni di valutazione, in quanto non permette la determinazione puntuale del consumo di ciascun fattore produttivo e non permette, quindi di determinare eventuali necessità di efficientamenti su prodotti o avere una proiezione puntuale di quali prodotti o servizi fruiranno in maniera maggiore o minore delle risorse.

La metodologia di calcolo dei consumi più complessa prevede che sia presente una distinta base di produzione del prodotto in termini quantitativi e che il budget delle vendite sia sviluppato per prodotto, per area di mercato e altro. Una volta determinate quelle che sono le vendite previsionali per singolo prodotto con un semplice calcolo si può arrivare a determinare il numero di pezzi che è necessario vendere per ottenere il fatturato di previsione arrivando, quindi, a determinare quel numero di pezzi che è necessario avere a disposizione durante il periodo programmato. In questo modo si passa, a determinare il budget della produzione... per le aziende che fanno produzione.

c. Budget dei costi diretti:

Una volta calcolati i costi variabili si procede con il calcolo di quelli che saranno i costi diretti fissi, questa particolare categoria di costi viene considerata fissa, ma in realtà subisce una variazione a seconda di quella che è la produzione o la quantità di servizio erogata. Infatti si può sostenere che i costi diretti in genere hanno una variabilità a scaglioni come mostrato nel seguente grafico:

it's easy, if you know how!



Tale variabilità è data dalla capacità produttiva dell'oggetto di costo che genera l'ammontare di costo.

Una particolare categoria di costi diretti sono i costi del personale, infatti per questa categoria di costi occorre considerare il costo complessivo comprensivo di eventuali aumenti e scatti del personale e ripartirlo sui 12 mesi secondo la competenza. Gli altri costi fissi diretti vengono invece previsti in base all'ammontare dell'esercizio precedente o in base alle incidenze sul fatturato.

d. Budget dei costi fissi:

Infine il calcolo dei costi fissi può essere fatto a partire dall'ammontare dell'esercizio precedente integrandoli con le assumption di maggiore o minore spesa per l'esercizio prossimo.

Questa categoria di costo assume particolare rilievo nelle imprese che devono sottostare a precisi vincoli di legge come ad esempio gli enti pubblici. Per molti di questi ultimi l'ammontare di determinati costi fissi non può superare l'ammontare previsto a budget se non con apposita delibera.

it's easy, if you know how!



e. Budget degli oneri finanziari e delle imposte

Da tenere in particolare considerazione sono gli oneri finanziari e le imposte. Per il calcolo dei primi (oneri finanziari) occorre aver fatto la stima di quello che sarà l'utilizzo degli affidamenti bancari nel corso dell'esercizio di previsione. Una volta stabilito quello che sarà l'utilizzo degli affidamenti bancari nel corso del prossimo esercizio sarà possibile, conoscendo anche le condizioni offerte dagli intermediari per gli affidamenti già in essere e stimando quelle per gli affidamenti che si prevede acquisire durante l'esercizio previsionale, individuare quello che sarà il costo del capitale di terzi.

Infine, stimati tutti i ricavi e tutti i costi sarà possibile stimare quelle che saranno l'IRAP e IRES dell'esercizio previsionale.

Queste operazioni, se è presente una suddivisione aziendale per centri di responsabilità, occorre svolgerle per ogni singolo centro di responsabilità. In particolare i centri di responsabilità possono essere:

- Centri di ricavo
- Centri di costo
- Centri di profitto
- Centri di spesa

Per quanto riguarda i centri di profitto le operazioni da svolgere sono esattamente le stesse descritte fino ad ora fino al *Margine di contribuzione* ovvero fino a quei costi che sono attribuibili in via oggettiva ad un determinato centro di costo, che siano essi fissi o variabili.

Invece, in merito ai costi fissi indiretti occorre che siano imputati al centro di profitto in base a dei criteri di ripartizione individuati per ogni tipologia di costo e tipologia di azienda.

I valori previsionali dei centri di ricavo vengono calcolati con le metodologie stabilite per i ricavi di vendita, mentre per quanto riguarda la previsione dei valori relativi ai centri di costo o di spesa occorre che siano previsti i valori "generalisti" e chi poi questi siano ripartiti secondo uno o più criteri sui centri di costo in modo da ottenere la valorizzazione dell'assorbimento di risorse da parte dei vari centri di costo.

it's easy, if you know how!



A questo punto è possibile avere il budget per ogni centro di costo come mostrato nel seguente esempio:

Azienda A S.p.A.	Budget [-]		PRODUZIONE[+]		C.TO TERZI[+]		NEGOZI[+]		ACCESSORI[+]		COSTI GENERALI[+]	
	Budget [-]	% Bdg [-]	Budget [-]	% Bdg [-]	Budget [-]	% Bdg [-]	Budget [-]	% Bdg [-]	Budget [-]	% Bdg [-]	Budget [-]	% Bdg [-]
Economico												
RICAVI DETTAGLIO	10.803.100	41,41%	462.000	47,08%	6.891.500	41,20%	138.600	41,30%	3.311.000	41,16%	0	0,00%
RICAVI DI VENDITA	14.899.500	57,12%	500.500	51,01%	9.586.500	57,32%	192.500	57,36%	4.620.000	57,44%	0	0,00%
RICAVI GROSSISTI	383.250	1,47%	18.750	1,91%	247.500	1,48%	4.500	1,34%	112.500	1,40%	0	0,00%
TOTALE RICAVI	26.085.850	100,00%	981.250	100,00%	16.725.500	100,00%	335.600	100,00%	8.043.500	100,00%	0	0,00%
ACQUISTO MATERIE PRIME	12.462.568	47,78%	468.849	47,78%	7.990.664	47,78%	160.328	47,77%	3.842.726	47,77%	0	0,00%
VARIAZIONE DELLE RIM. MP	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
CONSUMO MERCE	12.462.568	47,78%	468.849	47,78%	7.990.664	47,78%	160.328	47,77%	3.842.726	47,77%	0	0,00%
VALORE AGGIUNTO	13.623.282	52,22%	512.401	52,22%	8.734.836	52,22%	175.272	52,23%	4.200.774	52,23%	0	0,00%
Costo del lavoro diretto	3.525.000	13,51%	132.613	13,51%	2.260.135	13,51%	45.348	13,51%	1.086.904	13,51%	0	0,00%
Lavorazioni esterne	3.042.167	11,66%	114.448	11,66%	1.950.556	11,66%	39.137	11,66%	938.026	11,66%	0	0,00%
Manutenzione impianti	125.502	0,48%	4.721	0,48%	80.468	0,48%	1.615	0,48%	38.697	0,48%	0	0,00%
Energia elettrica	951.305	3,65%	35.789	3,65%	609.951	3,65%	12.238	3,65%	293.327	3,65%	0	0,00%
Leasing impianti	300.000	1,15%	11.286	1,15%	192.352	1,15%	3.859	1,15%	92.502	1,15%	0	0,00%
Ammortamenti diretti	420.710	1,61%	15.827	1,61%	269.748	1,61%	5.412	1,61%	129.722	1,61%	0	0,00%
COSTI DIRETTI	8.364.683	32,07%	314.684	32,07%	5.363.211	32,07%	107.610	32,06%	2.579.179	32,07%	0	0,00%
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	5.258.599	20,16%	197.716	20,15%	3.371.625	20,16%	67.662	20,16%	1.621.595	20,16%	0	0,00%
COSTI FISSI INDUSTRIALI	142.500	0,55%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	142.500	0,00%
COSTI FISSI GENERALI	798.750	3,06%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	798.750	0,00%
COSTI FISSI AMMINISTRATIVI	1.706.250	6,54%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1.706.250	0,00%
COSTI FISSI COMMERCIALI	300.000	1,15%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	300.000	0,00%
TOTALE COSTI FISSI	2.947.500	11,30%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	2.947.500	0,00%
MARGINE OPERATIVO LORDO (EBITDA)	2.311.099	8,86%	197.716	20,15%	3.371.625	20,16%	67.662	20,16%	1.621.595	20,16%	-2.947.500	0,00%
AMMORTAMENTI E ACCANTONAMENTI	427.938	1,64%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	427.938	0,00%
REDDITO OPERATIVO (EBIT)	1.883.161	7,22%	197.716	20,15%	3.371.625	20,16%	67.662	20,16%	1.621.595	20,16%	-3.375.438	0,00%
ONERI FINANZIARI	225.000	0,86%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	225.000	0,00%
PROVENTI FINANZIARI	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
RISULTATO GESTIONE FINANZIARIA	225.000	0,86%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	225.000	0,00%
ONERI STRAORDINARI	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
PROVENTI STRAORDINARI	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
RISULTATO GESTIONE STRAORDINARIA	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
RISULTATO LORDO	1.658.161	6,36%	197.716	20,15%	3.371.625	20,16%	67.662	20,16%	1.621.595	20,16%	-3.600.438	0,00%
RISULTATO NETTO	1.283.161	4,92%	197.716	20,15%	3.371.625	20,16%	67.662	20,16%	1.621.595	20,16%	-3.975.438	0,00%

Fino a questo punto abbiamo visto come costruire un budget complessivo al 31/12, ma tutti i valori fin qui ottenuti devono essere spalmati fra tutti i mesi di tutto l'esercizio in modo da ottenere quelli che sono i conti economici previsionali mensili per ogni singolo centro di responsabilità.

it's easy, if you know how!



Azienda A S.p.A. - BUDGET	GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC
RICAVI DETTAGLIO	1.262.700	2.385.100	3.367.200	4.068.700	4.840.350	6.664.250	8.628.450	9.821.000	10.803.100	11.644.900	12.767.300	14.030.000
RICAVI DI VENDITA	1.741.500	3.289.500	4.644.000	5.611.500	6.675.750	9.191.250	11.900.250	13.545.000	14.899.500	16.060.500	17.608.500	19.350.000
RICAVI GROSSISTI	42.583	85.167	127.750	170.333	212.917	255.500	298.083	340.667	383.250	425.833	468.417	511.000
TOTALE RICAVI	3.046.783	5.759.767	8.138.950	9.850.533	11.729.017	16.111.000	20.826.783	23.706.667	26.085.850	28.131.233	30.844.217	33.891.000
ACQUISTO MATERIE PRIME	1.384.730	2.769.460	4.154.189	5.538.919	6.923.649	8.308.379	9.693.108	11.077.838	12.462.568	13.847.298	15.232.028	16.616.757
VARIAZIONE DELLE RIM. MP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<u>CONSUMO MERCE</u>	<u>1.384.730</u>	<u>2.769.460</u>	<u>4.154.189</u>	<u>5.538.919</u>	<u>6.923.649</u>	<u>8.308.379</u>	<u>9.693.108</u>	<u>11.077.838</u>	<u>12.462.568</u>	<u>13.847.298</u>	<u>15.232.028</u>	<u>16.616.757</u>
VALORE AGGIUNTO	1.662.054	2.990.307	3.984.761	4.311.614	4.805.368	7.802.621	11.133.675	12.628.828	13.623.282	14.283.936	15.612.189	17.274.243
Costo del lavoro diretto	391.667	783.333	1.175.000	1.566.667	1.958.333	2.350.000	2.741.667	3.133.333	3.525.000	3.916.667	4.308.333	4.700.000
Lavorazioni esterne	338.019	676.037	1.014.056	1.352.074	1.690.093	2.028.111	2.366.130	2.704.148	3.042.167	3.380.185	3.718.204	4.056.222
Manutenzione impianti	13.945	27.889	41.834	55.779	69.723	83.668	97.613	111.557	125.502	139.447	153.391	167.336
Energia elettrica	105.701	211.401	317.102	422.802	528.503	634.203	739.904	845.604	951.305	1.057.005	1.162.706	1.268.406
Leasing impianti	33.333	66.667	100.000	133.333	166.667	200.000	233.333	266.667	300.000	333.333	366.667	400.000
Ammortamenti diretti	46.746	93.491	140.237	186.982	233.728	280.473	327.219	373.965	420.710	467.456	514.201	560.947
<u>COSTI DIRETTI</u>	<u>929.409</u>	<u>1.858.819</u>	<u>2.788.228</u>	<u>3.717.637</u>	<u>4.647.046</u>	<u>5.576.456</u>	<u>6.505.865</u>	<u>7.435.274</u>	<u>8.364.683</u>	<u>9.294.093</u>	<u>10.223.502</u>	<u>11.152.911</u>
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	732.644	1.131.489	1.196.533	593.977	158.321	2.226.166	4.627.810	5.193.554	5.258.599	4.989.843	5.388.687	6.121.331

it's easy, if you know how!