

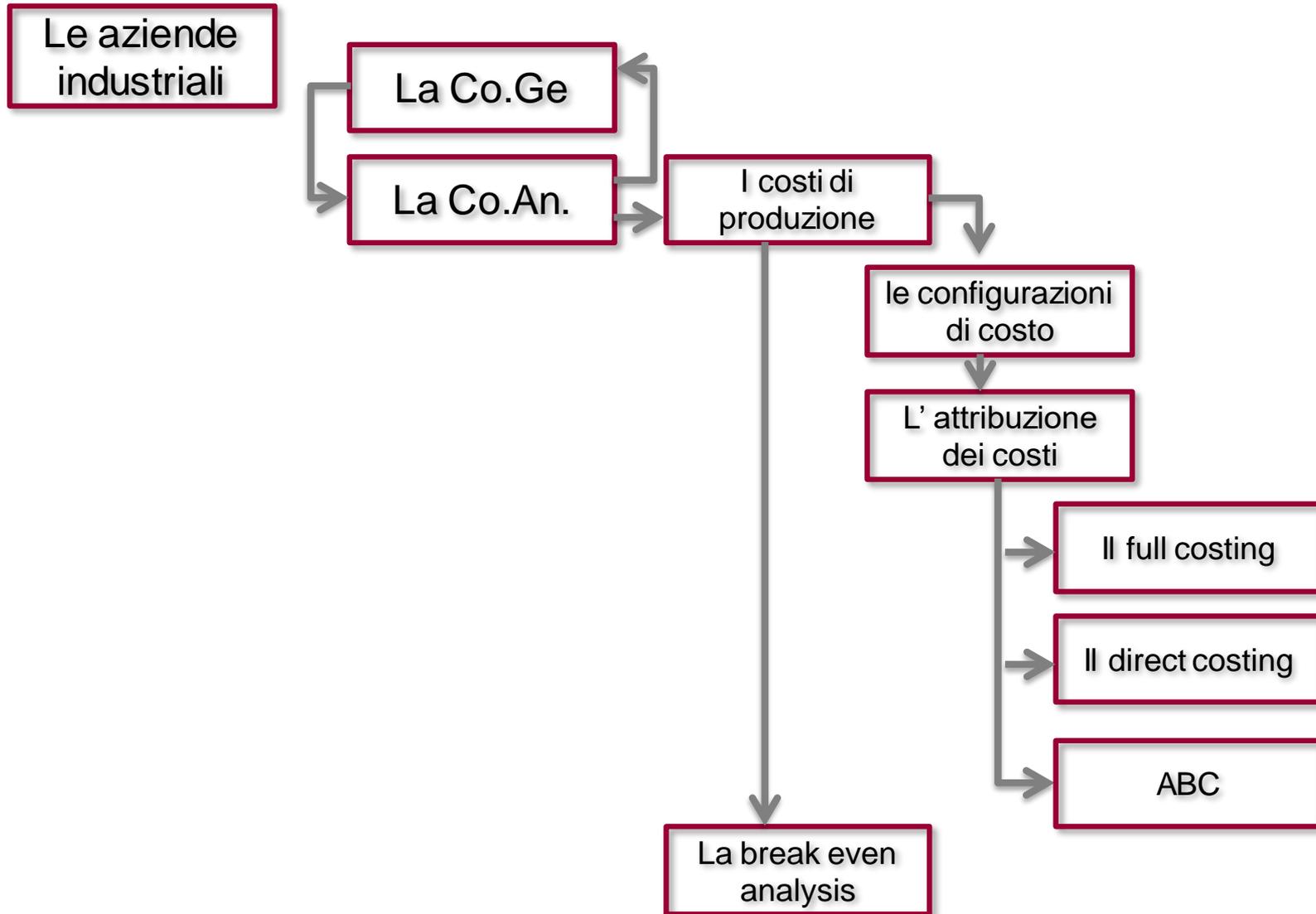
Economia Aziendale

La stesura del budget

Roma, 28 novembre 2019

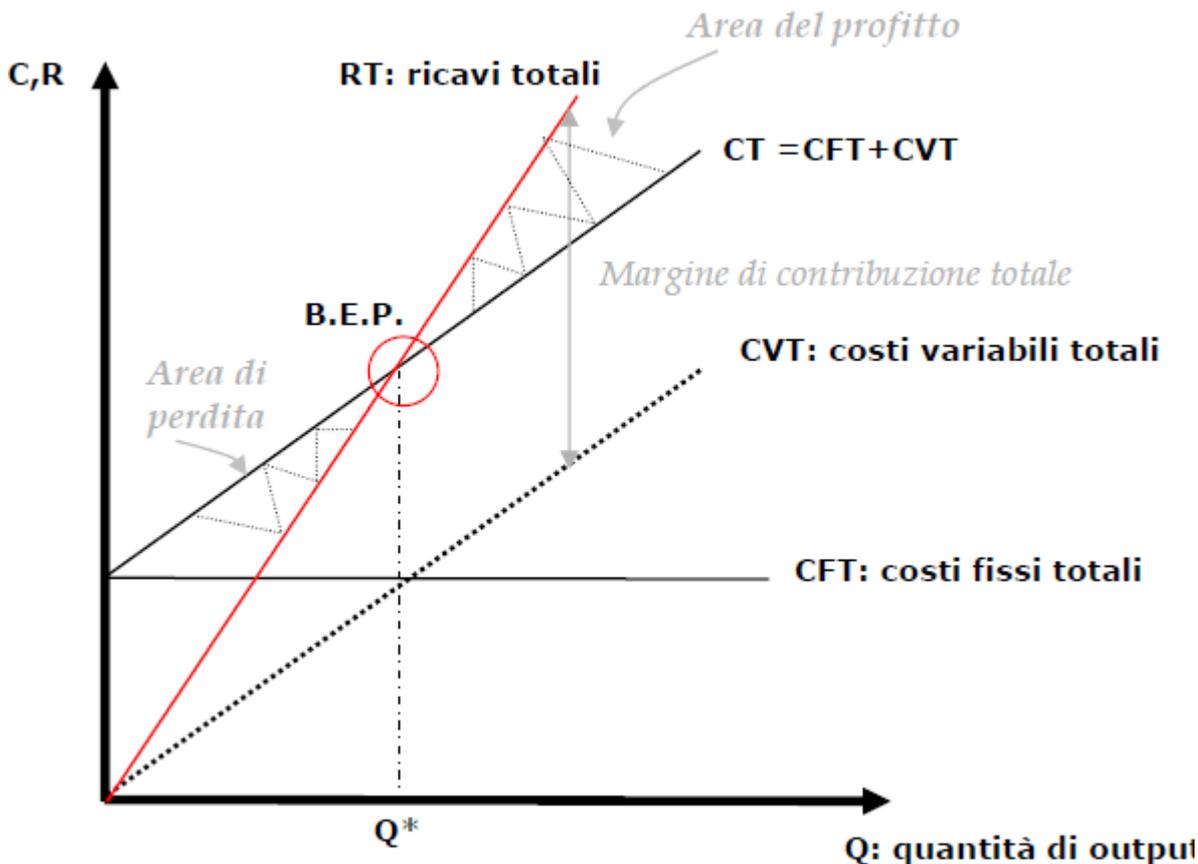
Dott.ssa Sabrina Ricco

Obiettivo



La break even analysis

La break even analysis (BEA) è una metodologia d'indagine per osservare il grado di redditività, specie in termini prospettici, di un determinato oggetto della produzione e si basa sulla correlazione tra i costi, i ricavi e i volumi di vendita



Risolviendo l'equazione $RT=CT$

Troviamo la quantità di equilibrio:

$$Q^* = \frac{CF}{(p-cv)}$$

e il fatturato di equilibrio:

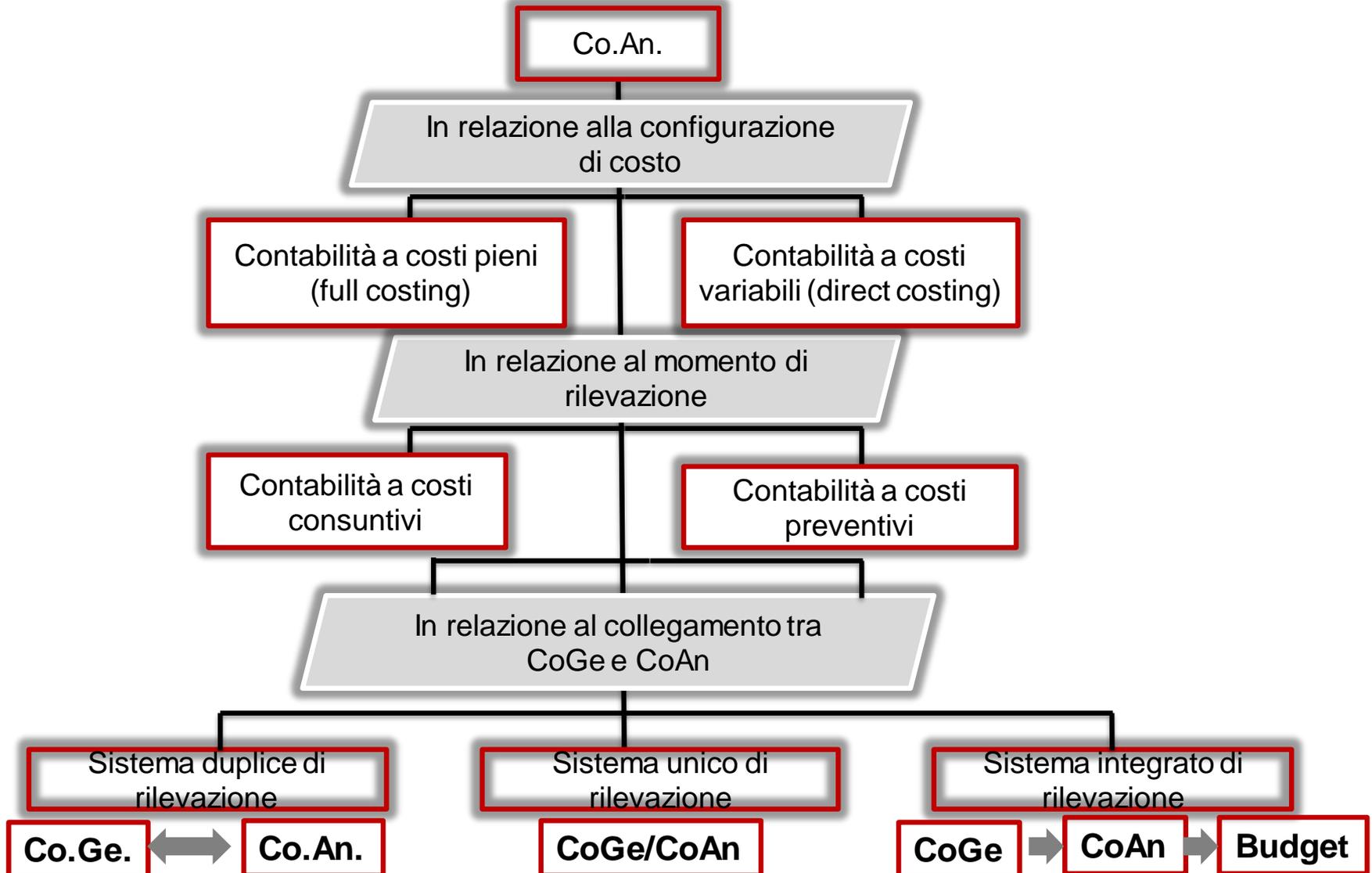
$$RT^* = \frac{CF}{(1-cv/p)}$$

$(p-cv)$ rappresenta il margine di contribuzione unitario

$(p-cv) \times Q$ rappresenta il margine di contribuzione totale

$(1-cv/p)$ rappresenta l'incidenza del margine di contribuzione sul prezzo

Sistemi di rilevazione



Gli strumenti e le analisi

Gli Strumenti

Strumenti di rilevazione

- CO.GE.
- CO.AN.

Programmazione

- Business Plan
- Budget

Analisi

- Analisi di bilancio
- Analisi degli scostamenti

Reporting

- Report periodici

Analisi Quantitative

Consumitive

- Bilancio
- Rendiconto Finanziario

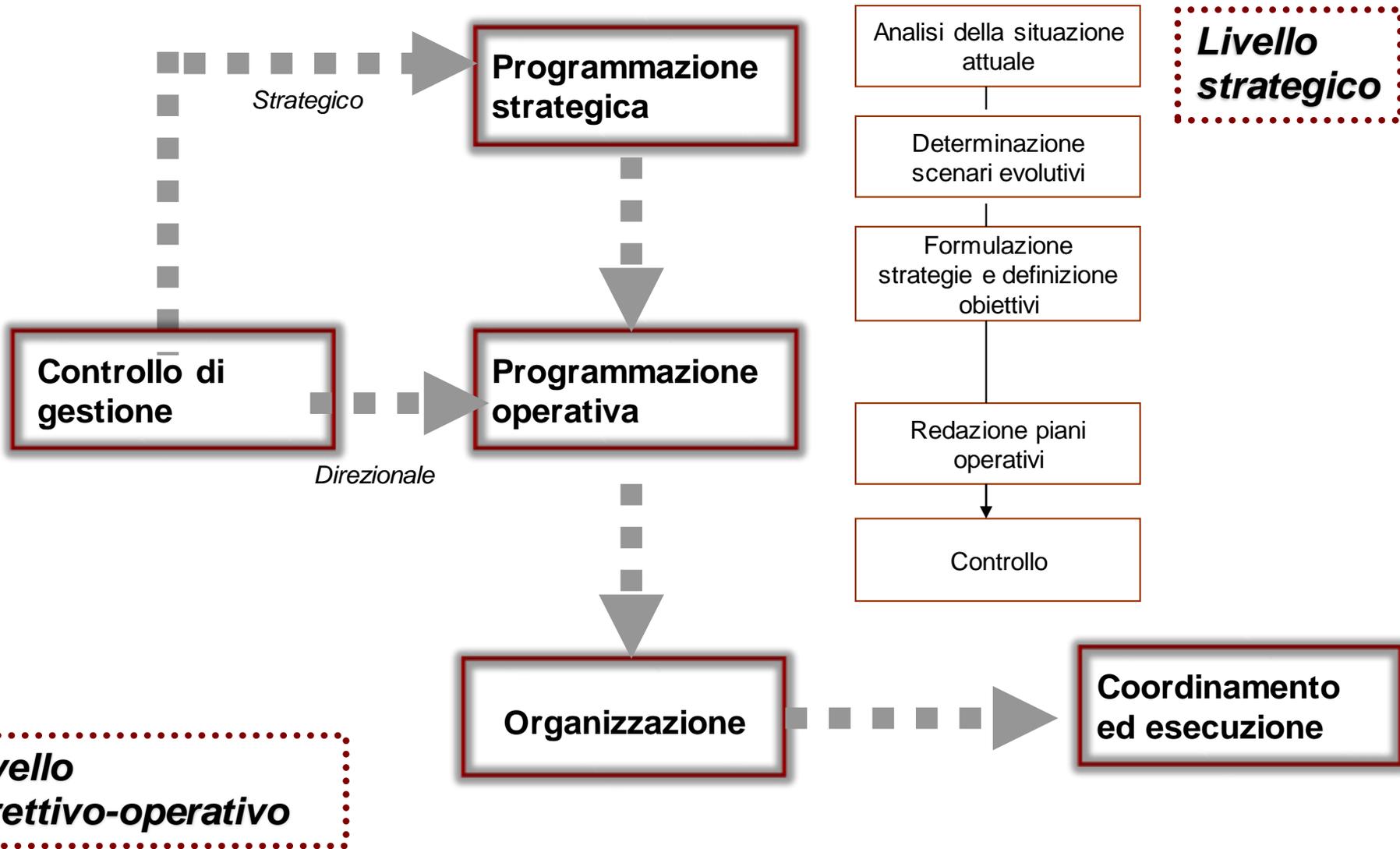
Prospettive

- Budget
- Flussi di cassa

Un processo circolare



Il processo circolare



Strategica/Operativa: *quale legame?*

...il processo circolare che inizia con la programmazione strategica
 si svolge attraverso i livelli gerarchici in modo tipicamente
top down



le decisioni prese al livello superiore danno origine ad indicazioni
 che scaturiscono in decisioni per il livello inferiore, tramite un
 processo di scambio



tra i responsabili dei vari livelli

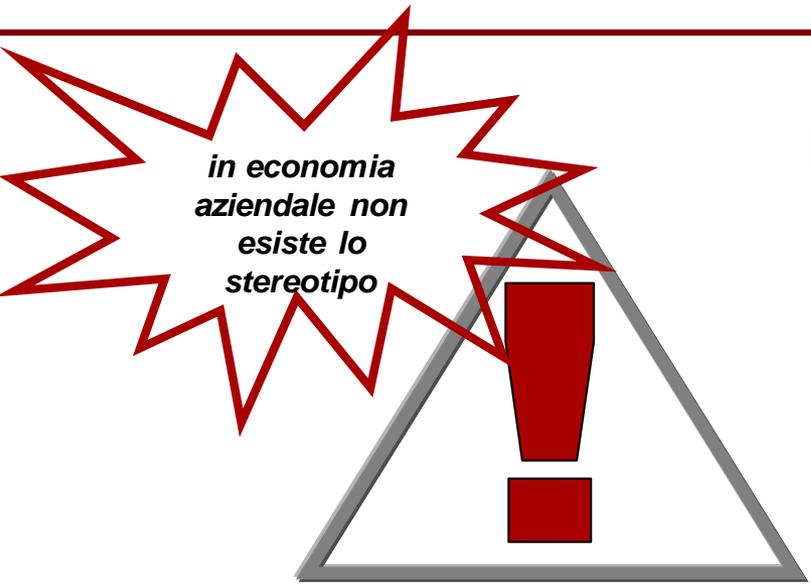


relazione di feedback

La relazione di feedback



Attenzione!!.



*in economia
aziendale non
esiste lo
stereotipo*

Non esiste un tipo di programmazione
valido in assoluto

sono:

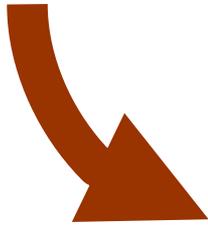
- Il tipo di business
- la competenza gestionale
- l'intensità della concorrenza
- le turbolenze dell'ambiente
- le diverse condizioni "culturali" aziendali

che concorrono a formare la **PROGRAMMAZIONE** giusta
per ogni azienda

Programmazione strategica è...

➤ pensare al futuro

➤ controllo del futuro, in altri termini rappresenta il disegno del futuro desiderato e delle modalità atte a determinarlo



- prevedendo l'indesiderabile
- controllando il controllabile



...la funzione di management diretta a definire gli **obiettivi** e le **linee di azione** che l'azienda intende perseguire in un **determinato orizzonte temporale**

...piano strategico

❑ **definisce la MISSION**



identifica gli obiettivi strategici in termini qualitativi e quantitativi (per più anni)

❑ **espone le modalità/linee di azione con cui l'impresa intende perseguire le proprie finalità**

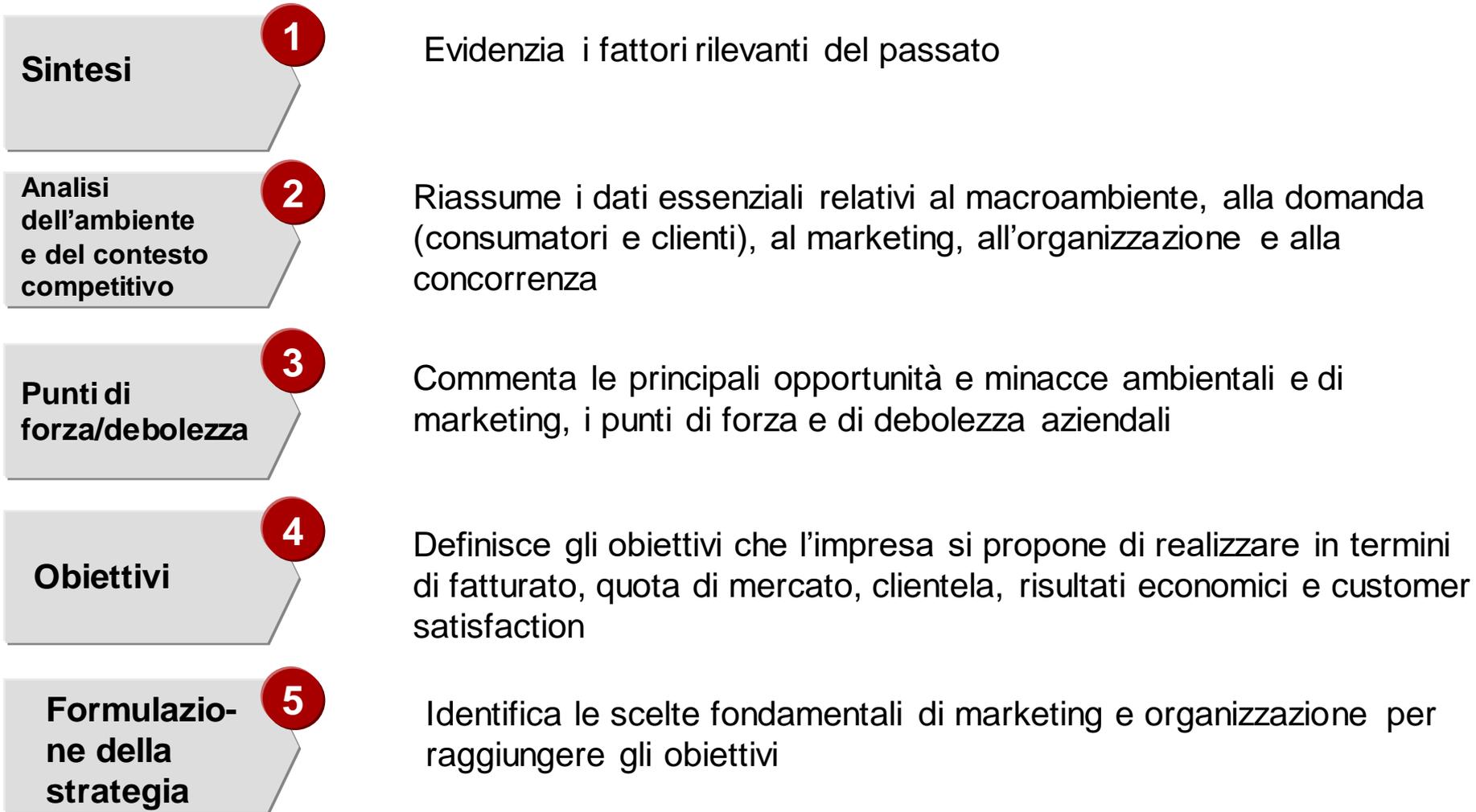
➤ **strumento idoneo a reagire ai cambiamenti che si verificano nell'ambiente esterno e ad utilizzare in modo creativo le risorse interne per migliorare la posizione competitiva dell'azienda**

➤ **strumento atto ad adattarsi ai cambiamenti**

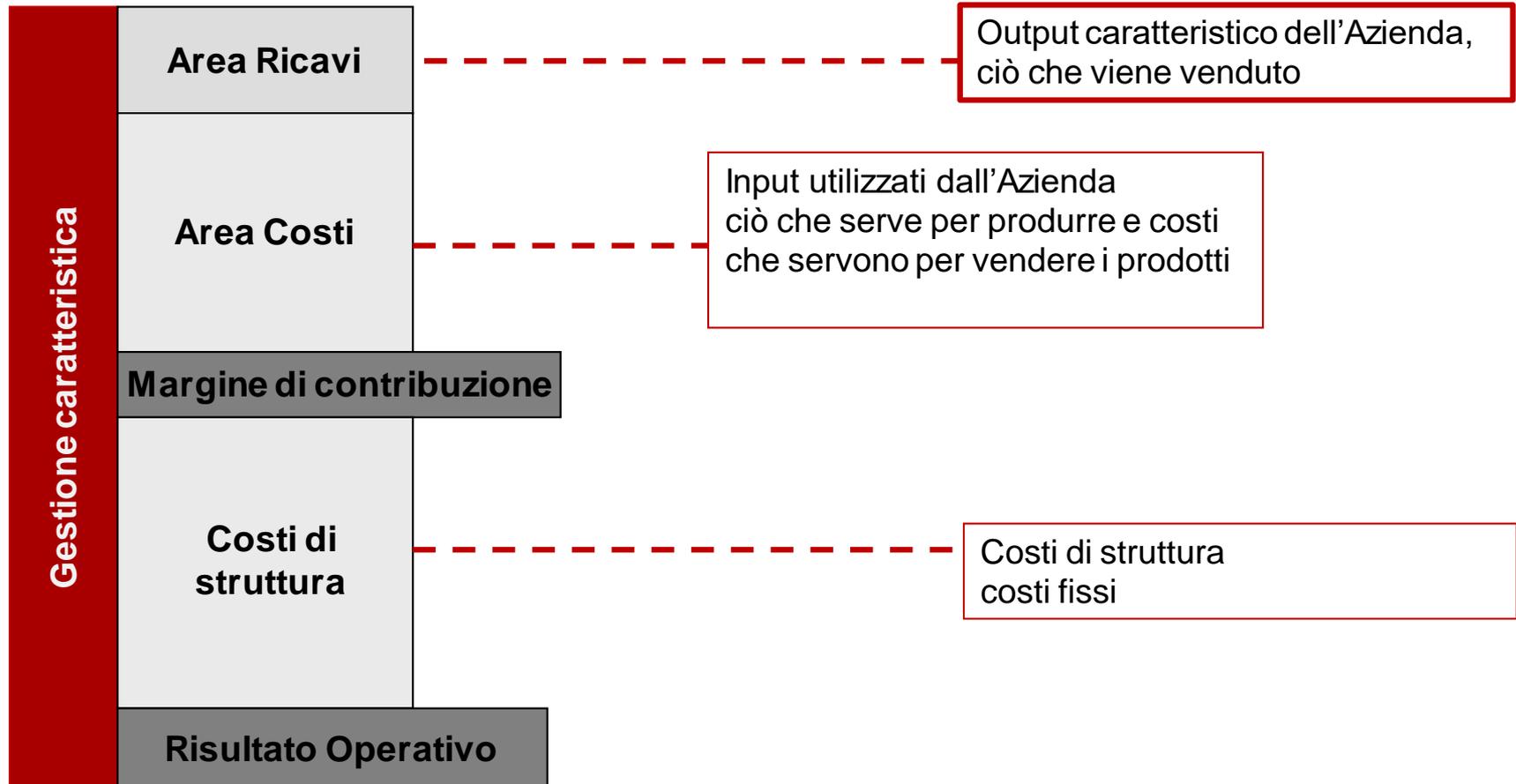
➤ **strumento per coordinare l'attività dell'intera organizzazione**

Il Piano Strategico

Come è fatto il piano strategico propedeutico al Piano Operativo?



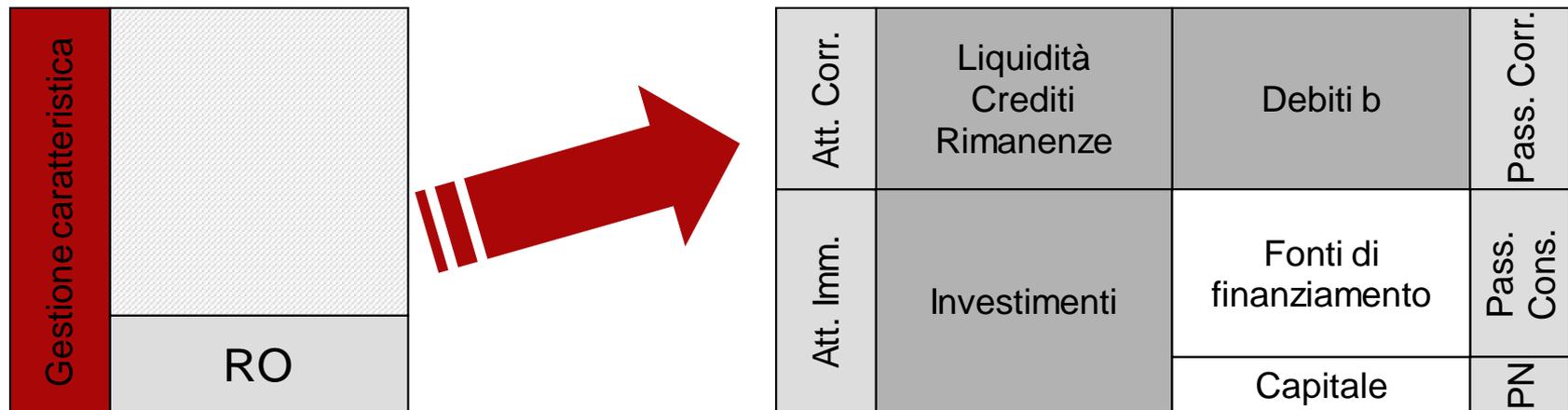
Costruzione del Piano Strategico



Costruzione del Piano Strategico

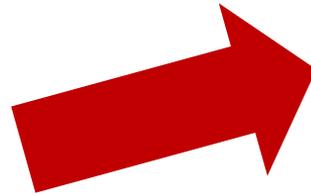
Determinata l'**AREA CARATTERISTICA** è possibile effettuare le previsioni delle componenti del **CIRCOLANTE**

Le voci del circolante che subiscono un'influenza diretta delle componenti economiche della gestione caratteristica sono tutte quelle che riguardano l'**ATTIVO CORRENTE** e le **PASSIVITÀ CORRENTI**

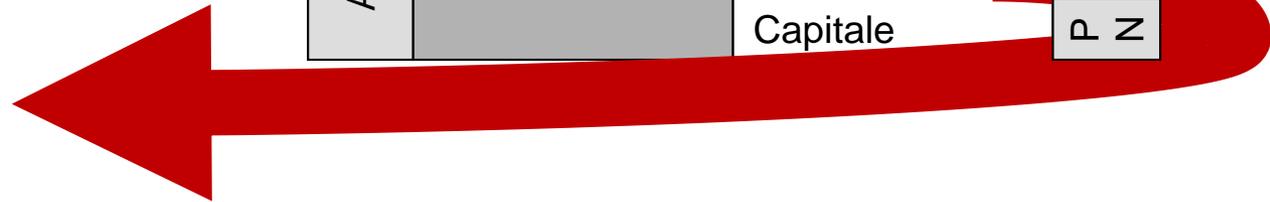


Costruzione del Piano Strategico

Gestione caratteristica	
	RO
Gestione extra-caratt.	Saldo gestione finanziaria
	Saldo gestione straordinaria
	Imposte
	Risultato Netto



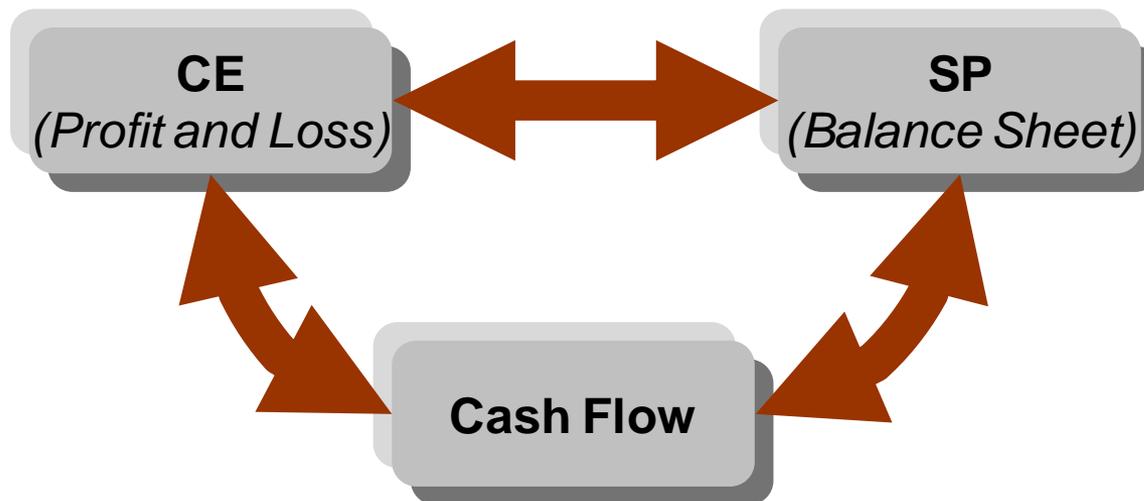
Att. Corr.	Liquidità Crediti Rimanenze	Debiti b	Pass. Corr.
Att. Imm.	Investimenti	Fonti di finanziamento	Pass. Cons.
		Capitale	P N



Stretto collegamento tra l'**AREA EXTRA-CARATTERISTICA** e la struttura finanziaria

Costruzione del Piano Strategico

Il **CASH FLOW** è la conseguenza “matematica” di Conto Economico e Stato Patrimoniale



Il Cash Flow fornisce informazioni sulla liquidità che l'impresa necessita ed è in grado di generare, in considerazione delle decisioni gestionali e della struttura patrimoniale adottata.

Programmazione operativa è...

- **...traduzione dei piani strategici in piani d'azione**, cioè in programmi a breve termine, tramite i quali è possibile **raggiungere** gli obiettivi fissati a livello strategico

- **...controllo** della realizzazione degli **obiettivi** attraverso:
 - il sistematico **confronto** dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi programmati;
 - **l'analisi degli scostamenti** rilevati, sulla base dei quali vengono decisi gli **eventuali interventi correttivi**

...piano operativo:

- ✓ **deriva dal piano strategico aziendale, costituendone il primo anno**
- ✓ **è relativo all'azienda nel suo complesso (*globalità*)**
- ✓ **è articolato per CdR**
- ✓ **è riferito ad intervalli infrannuali**
- ✓ **esprime in termini economico-finanziari gli obiettivi che l'azienda intende raggiungere nel prossimo periodo (obiettivi-decisioni-risorse)**

Il piano operativo una possibile definizione

- ✓ Insieme di singoli budget operativi e funzionali tra loro coordinati e collegati, con i quali si guida e si responsabilizza il comportamento dei vari managers
- ✓ Il budget oltre a considerare tutte le aree funzionali aziendali (*globalità*), ha una funzione di guida per la direzione e per le varie unità organizzative le quali in assenza di tale strumento non riuscirebbero a tradurre i piani strategici formulati dai vari centri di responsabilità in programmi per operativi

Il Budget

E'...

- Piano Operativo
- Programma di gestione
- Strumento per il Controllo di Gestione

Non è...

- Bilancio preventivo
- una previsione
- un Business Plan

Potenzialità

- Incentivo per i vari CdR ad agire in maniera economica e razionale
- Coniuga caratteri economico-finanziari e monetari
- Consente il meccanismo di feedback

Limiti

- in condizioni di forte instabilità dell'ambiente esterno, le indicazioni del budget possono non risultare attendibili
- rischio di far prevalere la componente economica della gestione rispetto a quella finanziaria
- deve essere redatto con molta cura senza far prevalere gli "interessi"

Programmazione è:

❑ Strategica

pensare al futuro
controllo del futuro

❑ Operativa

traduzione dei piani
strategici
controllo degli obiettivi

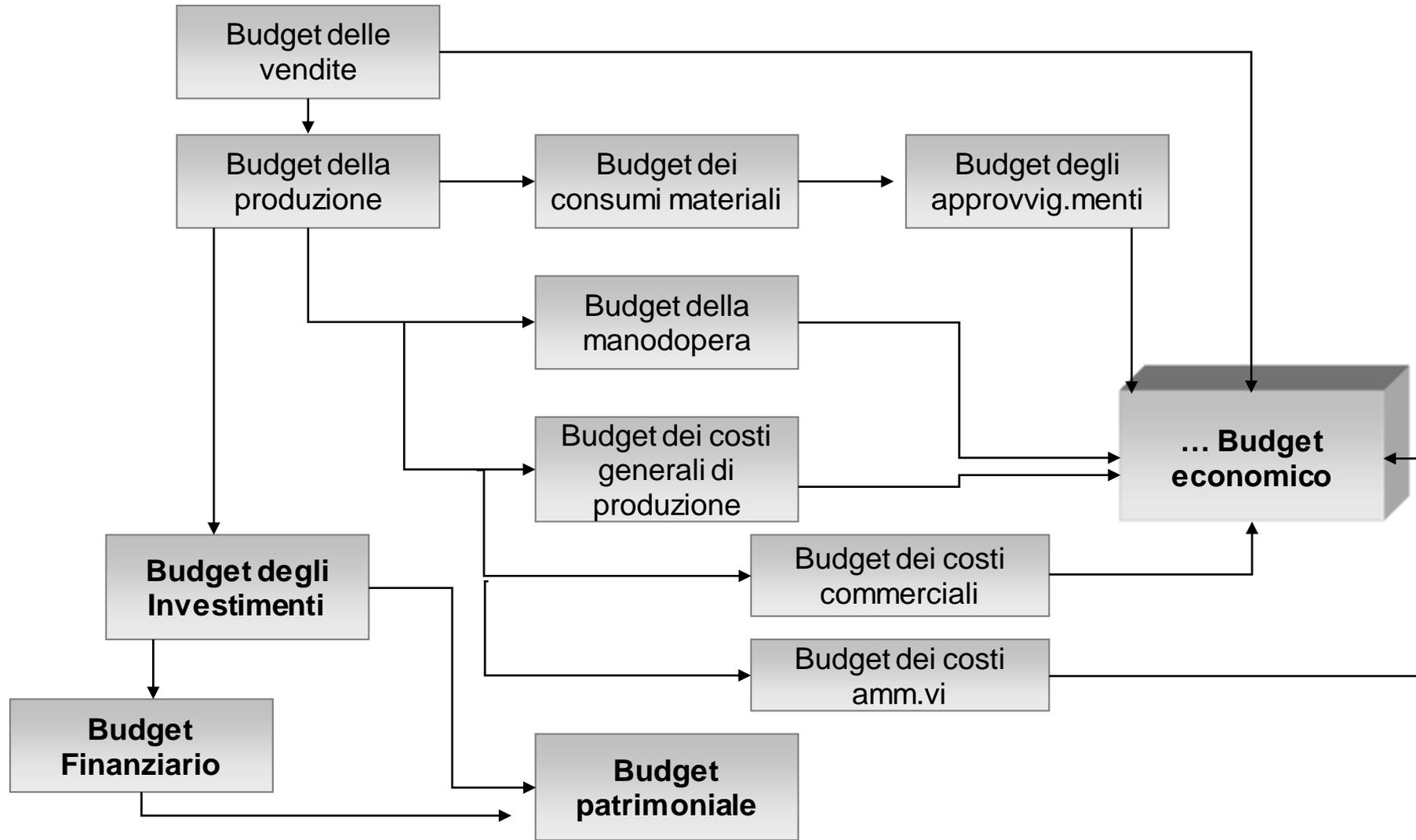
Arco Temporale

Documento che scaturisce

Flusso informativo

“due facce della stessa medaglia”

Il processo di redazione del budget



Il Sistema di Budget

Budget Fabbisogno Finanziario

**Budget
Economico
analitico**



**Budget
degli
Investimenti**

Budget dell'Esercizio

- Situazione Patrimoniale
- Situazione Economica

Programmare ... non basta... bisogna controllare

- **Dove vogliamo andare?** *definizione degli obiettivi*
- **Quale strada scegliere?** *definizione degli strumenti per raggiungere gli obiettivi*
- **La strada seguita è quella giusta?** *definizione delle azioni e dei sistemi volti al controllo*

Il controllo



✓ consiste nella **rilevazione degli scostamenti** tra quanto previsto nei budget e quanto si realizza nella fase operativa

✓ deve **essere tempestivo**, ovvero le informazioni devono essere ottenute in tempi rapidi in modo da consentire nel caso di “scostamenti” l'**adozione di provvedimenti correttivi**

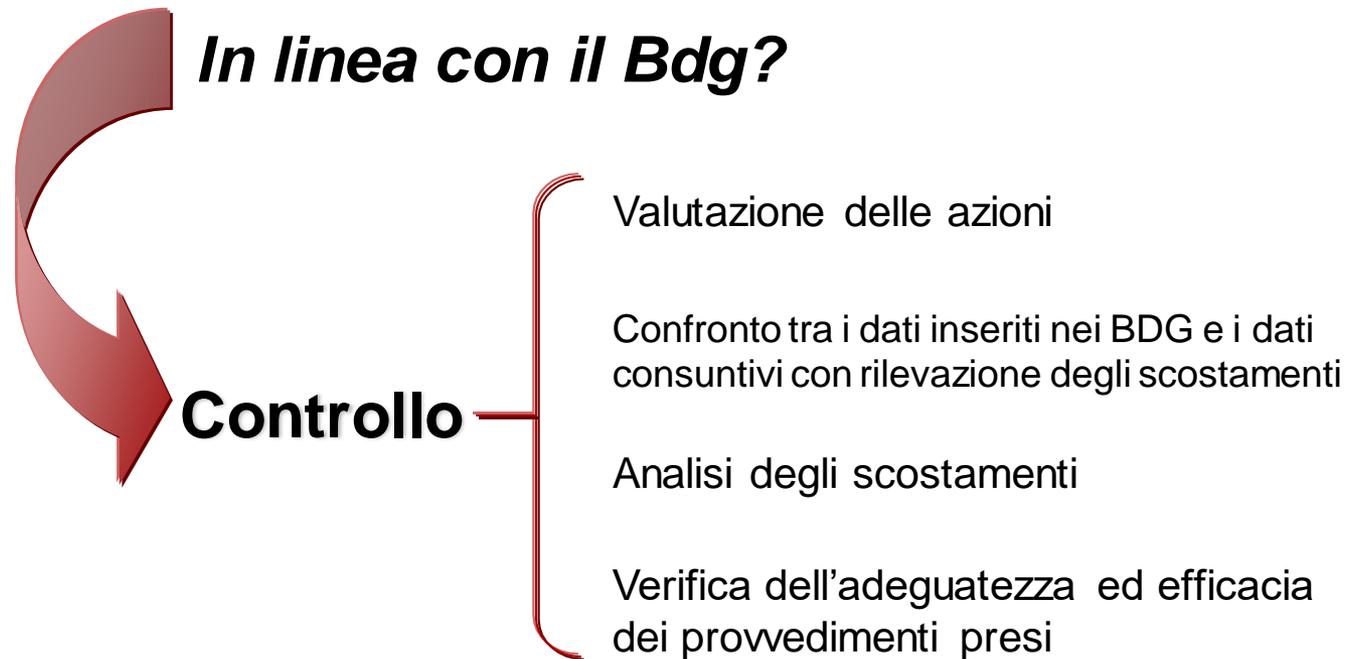
✓ gli scostamenti rappresentano il **mancato raggiungimento degli obiettivi previsti**, è compito della direzione stabilire

(chi e che cosa) li hanno prodotti

I responsabili preposti al raggiungimento degli obiettivi

le cause

Il Controllo Budgetario: *lo scopo*

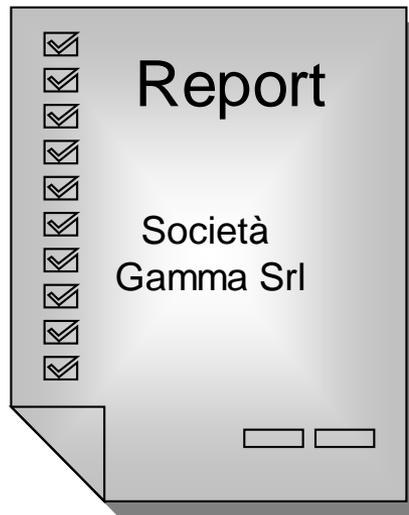


Il Sistema di Reporting

- ✓ fase successivo al controllo
- ✓ è un processo bottom-up
- ✓ consiste nella stesura di “report”
- ✓ il “report” è strumento fondamentale del controllo di gestione

Periodicità

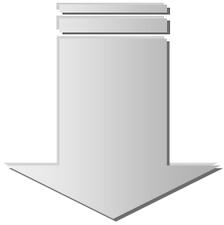
- misurata



Forma e Contenuto

- dati previsti e inseriti nel Budget
- dati a consuntivo
- lo scostamento
- commento sulle cause e i provvedimenti correttivi

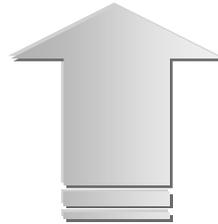
Riflessione



Primo orientamento

Programmare “Top-Down” il “Top” decide e i CdR attuano

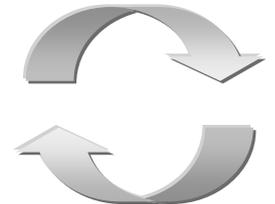
Secondo orientamento



Programmare “Bottom-Up” i CdR sono responsabili e integragiscono a livello “Top”

Terzo orientamento

“Obiettivi verso il basso e piani verso l’alto”
Il Top fissa gli obiettivi globali e i CdR elaborano i piani da attuare una volta che sono approvati dal Top



Il caso aziendale

Conosciamo l'azienda Omega srl

- ✓ Settore industriale: produzione di camicie
- ✓ Dimensione “media” impresa
- ✓ Stabilimento di produzione nel sud Italia
- ✓ Target clientela aziende PMI
- ✓ Mercato nazionale e internazionale
- ✓ Numero dipendenti: circa 90

Programmazione



- ✓ Negli ultimi anni la società Omega srl ha riscontrato che il trend delle vendite è in lieve aumento
- ✓ Previsto nel prossimo anno un incremento del 20% dei ricavi di vendita

Il Budget Economico analitico

Budget economico analitico

- Esprime gli obiettivi e i programmi dell'area di vendita
- Quantificazione dei costi connessi alla produzione
- Quantificazione dei costi connessi alla vendita (costi commerciali)
- Quantificazione dei costi di amministrazione

La costruzione richiede molti dati (raccolta con interviste, stime di mercato, sondaggi, trend e serie storiche)

Può essere redatto solo dopo la predisposizione dei budget settoriali:



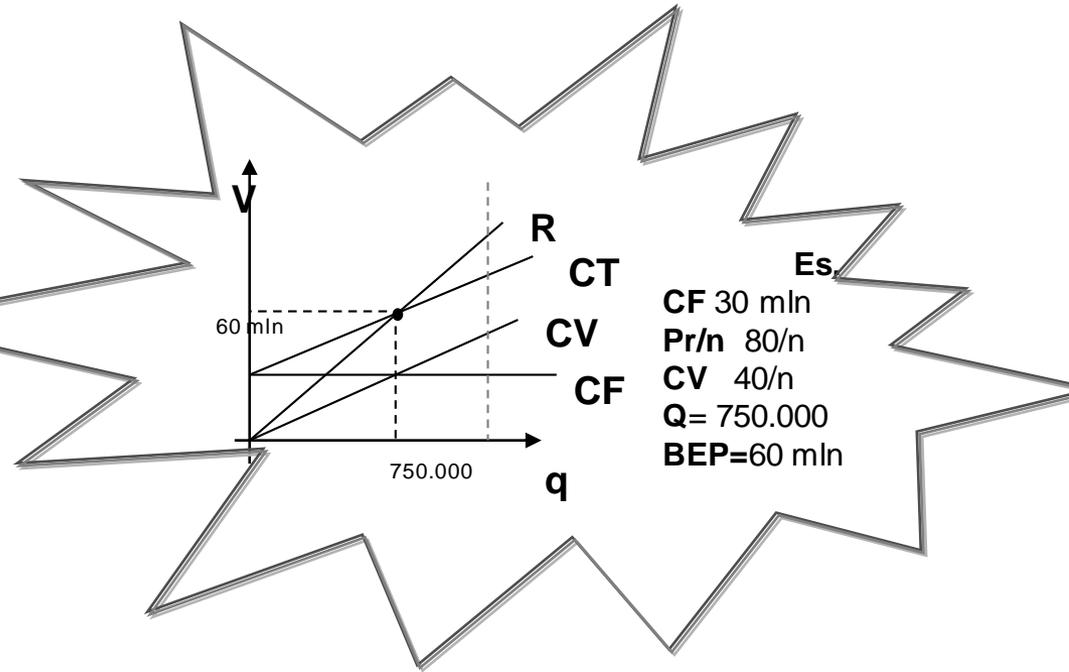
Approfondimento

➤ Individuazione del BEP

➤ Stima dei volumi di vendita
(margine di contribuzione)

➤ Ciclo di vita dei prodotti

➤ Diverse possibili
classificazioni dei costi



Tipologie Costi

Criteri di imputazione dei costi

Budget settoriale: *il B. delle vendite*

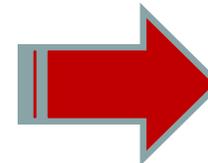
dati arrotondati

Budget con vendite articolate per: prodotto e mercato di riferimento

Determinare il conveniente mix: **Quantità e Prezzo**

- per consentire il raggiungimento degli obiettivi stabiliti dall'azienda
- la scelta del mix è ispirato al concetto di margini di contribuzione

BUDGET DELLE VENDITE			
Zone	Camicie		
	quantità	pr. Medio	Totale
Italia	100.000	150	15.000.000
UE	80.000	125	10.000.000
Resto	50.000	120	6.000.000
Totale	230.000		31.000.000



B. Economico:
Ricavi

B. Finanziario:
Incassi

B. Patrimoniale:
Crediti e RM

BUDGET DELLA PRODUZIONE				
Prodotto	Rimanenze Iniziali	Vendite Programmate	Rimanenze Finali	Q da produrre
Camicie	7.000	230.000	6.500	229.500

Finalizzato alla determinazione della quantità da produrre quindi strettamente connesso con il Budget delle Rimanenze:

BUDGET DELLE RIMANENZE							
RI	RF	Var	Val RF	Val RI	Valore RI	Valore RF	Var Valore Rimanenze
7.000	6.500	- 500	100	98	686.000	650.000	- 36.000

Budget settoriale: il B. degli acquisti

Partendo dalla quantità da produrre occorre procedere con il budget delle materie prime. Le materie impiegate sono:

- la materia A
- la materia B

Valori standard strumento di programmazione cioè sistema di valori precalcolati

I valori da inserire nei Budget vengono assunti sulla base dei valori del passato; in genere, tali costi sono quelli sostenuti nel corso dell'esercizio precedente a quello di Budget. Naturalmente i valori storici subiscono una sorta di adeguamento.

BUDGET DEGLI APPROVVIGIONAMENTI DI MATERIE

dati arrotondati

Materia	Totale materie	RM I	RM F	Fabbisogno	Pr.	Costo
Materia A	110.000	12.000	15.200	113.200	55	6.226.000
Materia B	160.000	14.000	10.480	156.480	50	7.824.000
						14.050.000

BUDGET DELLE RIMANENZE

dati arrotondati

RI	RF	Δ	Val RF	Val RI	Valore RI	Valore RF	Valore Rimanenze
12.000	15.200	3.200	50	52	624.000	760.000	136.000
14.000	10.480	- 3.520	48	45	630.000	503.040	- 126.960
							9.040

B. settoriale: *il B. del costo del lavoro diretto*

Redigere il budget del personale vuol dire determinare l'organico necessario alla realizzazione dei volumi previsti:

BUDGET DEL LAVORO DIRETTO							<i>dati arrotondati</i>
Reparti	Monte ore previsto	Costo ora	Totale Costo anno n	Var %	Costo ora	Costo Tot. Budget	
Reparto 1	50.000	20	1.000.000	2%	20,4	1.020.000	
Reparto 2	59.058	20	1.181.155	2%	20,4	1.204.778	
Reparto 3	25.000	20	500.000	2%	20,4	510.000	
			2.681.155			2.734.778	

✍ Tempo unitario standard del ciclo di fabbricazione dei prodotti

✍ maggiore di costo

B. settoriale: il b. dei costi generali di produzione e dei costi commerciali

BUDGET DEI COSTI GENERALI DI PRODUZIONE			
<i>dati arrotondati</i>			
Tipologia costo	Costo anno n	Var %	Costo Tot. Budget
Costo diretto per gli impianti	1.700.000	5,9%	1.800.000
Lavoro Indiretto	400.000	25%	500.000
Forza motrice	500.000	40%	700.000
Altri costi comuni di produzione	200.000	50%	300.000
	2.800.000		3.300.000

⌚ Stima in base alle variazioni previste rispetto ai costi consuntivi dell'anno precedente (costo n)



Trattasi di costi comuni (indiretti) di produzione, suddivisi per ciascuna linea di prodotti

BUDGET DEI COSTI COMMERCIALI			
<i>dati arrotondati</i>			
Tipologia costo	Costo anno n	Var %	Costo Tot. Budget
Provigioni	49.937	2%	50.936
Pubblicità	450.000	2%	459.000
Trasporti su vendite	610.000	1%	616.100
Altri costi (es. ammortamenti)	69.450	7%	73.964
	1.179.387		1.200.000

NB: i costi comuni (indiretti) possono essere attribuiti ai prodotti in base a specifici...

... criteri d'imputazione:

Imputazione di costi indiretti: BASE MULTIPLA

dati arrotondati

Ripartizione dei costi indiretti per reparto di produzione

Costo diretto per gli impianti	
Reparto 1	700.000
Reparto 2	800.000
Reparto 3	300.000
Costo lavoro diretto	
Reparto 1	1.020.000
Reparto 2	1.204.778
Reparto 3	510.000
Costi indiretti industriali	1.500.000
Costi indiretti commerciali	1.200.000

Costi Indiretti Industriali (per singolo reparto)	=	$\frac{1.500.000}{4.534.778}$	=	0,3308
Reparto 1		568.936		
Reparto 2		663.134		
Reparto 3		267.929		
Costi Indiretti Commerciali (per singolo reparto)	=	$\frac{1.200.000}{4.534.778}$	=	0,2646
Reparto 1		455.149		
Reparto 2		530.507		
Reparto 3		214.343		

	Reparto 1	Reparto 2	Reparto 3
Costo diretto per gli impianti	700.000	800.000	300.000
Costo lavoro diretto	1.020.000	1.204.778	510.000
Totale costi diretti per centro di costo	1.720.000	2.004.778	810.000
Costi Indiretti Industriali	568.936	663.134	267.929
Costi Indiretti Commerciali	455.149	530.507	214.343
Totale costi per centro di costo	2.744.085	3.198.420	1.292.273

⌘ Ogni reparto rappresenta un centro di costo

(effetto costo unitario: ✓ più tipologie di prodotto ✓ lavorazione in più reparti)

Imputazione di costi indiretti: BASE UNICA

dati arrotondati

Ripartizione dei costi indiretti per reparto di produzione

Costo diretto per gli impianti	
Reparto 1	700.000
Reparto 2	800.000
Reparto 3	300.000
Costo lavoro diretto	
Reparto 1	1.020.000
Reparto 2	1.204.778
Reparto 3	510.000
Costi indiretti industriali	1.500.000
Costi indiretti commerciali	1.200.000

⌚ Base di riparto

Costi Indiretti Industriali (per singolo reparto)	=	$\frac{1.500.000}{1.800.000}$	=	0,8333
Reparto 1				583.333
Reparto 2				666.667
Reparto 3				250.000

Costi Indiretti Commerciali (per singolo reparto)	=	$\frac{1.200.000}{1.800.000}$	=	0,6667
Reparto 1				466.667
Reparto 2				533.333
Reparto 3				200.000

	Reparto 1	Reparto 2	Reparto 3
Costo diretto per gli impianti	700.000	800.000	300.000
Costo lavoro diretto	1.020.000	1.204.778	510.000
Totale costi diretti per centro di costo	1.720.000	2.004.778	810.000
Costi Indiretti Industriali	583.333	666.667	250.000
Costi Indiretti Commerciali	466.667	533.333	200.000
Totale costi per centro di costo	2.770.000	3.204.778	1.260.000

⌚ Ogni reparto rappresenta un centro di costo

(effetto costo unitario: ✓ più tipologie di prodotto ✓ lavorazione in più reparti)

Budget settoriale: *il budget dei costi amministrativi*

⌘ Stima in base alle variazioni previste rispetto ai costi consuntivi dell'anno precedente (*costo n*)

BUDGET DEI COSTI AMMINISTRATIVI			
			<i>dati arrotondati</i>
Tipologia costo	Costo anno n	Var %	Costo Tot. Budget
Personale amm.vo	960.000	2%	979.200
Costi per servizi	1.200.000	3%	1.236.000
Ammortamenti	25.000	1%	25.250
Altri costi	790.000	0,5%	793.950
Totale	2.975.000		3.034.400

Diverse metodologie di imputazione dei costi indiretti. Ad es. vendita del prodotto A e prodotto B :

⌘ riparto dei costi di amministrazione effettuato sulla base delle vendite programmate

1. Budget economico

dati arrotondati

Il consolidamento dei budget settoriali nel BUDGET ECONOMICO (parziale):

BUDGET DEL RISULTATO OPERATIVO LORDO		
Ricavi	31.000.000	
Variazione di scorte di prodotto	- 36.000	
VALORE DELLA PRODUZIONE		30.964.000
Costi di approvig. Materie	14.050.000	
Costo del lavoro diretto	2.734.778	
Costi generali di produzione	3.300.000	
Variazione delle scorte di materie	- 9.040	
COSTO DEL VENDUTO		20.075.738
Utile lordo Industriale		10.888.262
Costi commerciali	1.200.000	
Costi amministrativi	3.034.400	
Utile lordo operativo		6.653.862

⌚ Budget delle vendite

⌚ B. delle materie

⌚ B. del lavoro diretto

⌚ B. dei costi generali

⌚ B. dei costi di commerciali

⌚ B. dei costi amministrativi

2. Il Budget degli Investimenti

Redigere il Budget degli investimenti vuol dire:

- eseguire un esame del piano pluriennale degli investimenti
- predisporre il piano annuale degli investimenti
- verificare la fattibilità tecnica e la convenienza economica e finanziaria degli investimenti

in particolare:

Prevede le operazioni che si intendono attuare nelle immobilizzazioni in base ai programmi di medio/lungo termine:

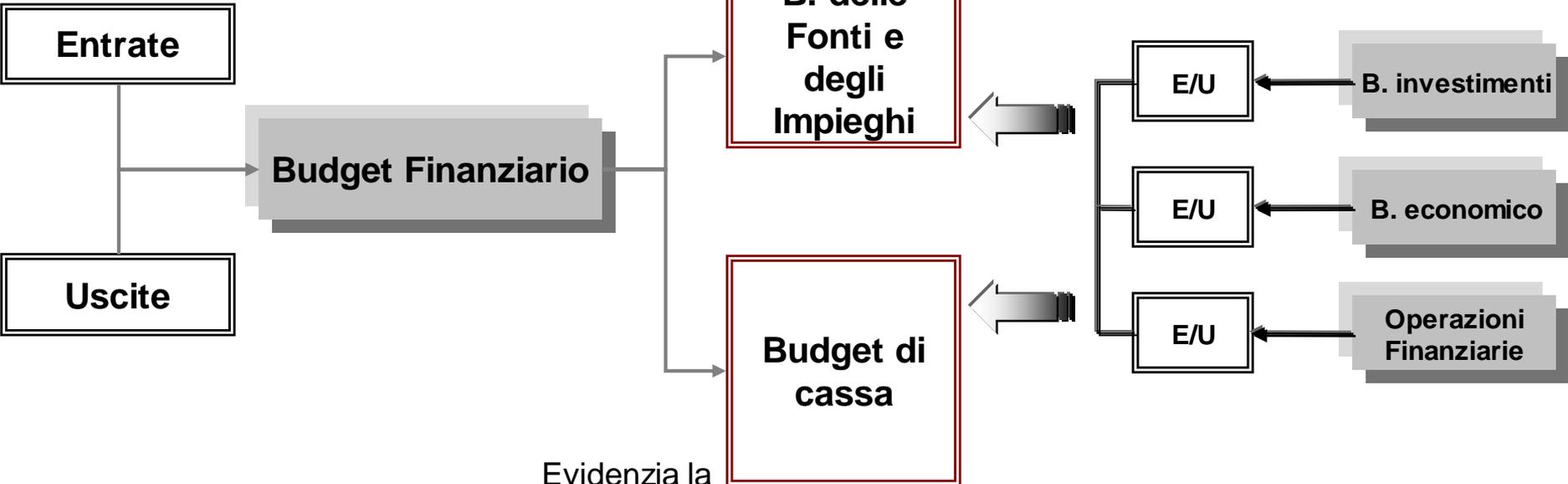
- acquisizioni
- dismissioni
- ampliamenti

Stato Patrimoniale	20nn
Immobilizzazioni	
- Immateriali
- Materiali
- Finanziarie

3. Il Budget Finanziario

Quantificazione del **Fabbisogno Finanziario** nonché verifica della fattibilità finanziaria dei programmi d'esercizio ed individuazione delle fonti finanziarie

Evidenzia il fabbisogno di copertura finanziaria dei vari programmi



Evidenzia la necessità di cassa di breve periodo

Riflessioni!!!



- il Budget d'esercizio può essere visto come il riferimento fondamentale per la **funzione di programmazione e controllo**
- essenziale ai fini dell'attuazione del **meccanismo di feedback**
- documento **formale**
- processo di **motivazione e responsabilizzazione**
- **lungo iter di redazione** (formulazione dei budget settoriale e successivo consolidamento)

4. Il Controllo Budgetario

È necessario prestare attenzione a tutti gli scostamenti, non solo a quelli negativi. Anche gli scostamenti positivi sono da considerare errori di previsione

CONTO ECONOMICO				<i>dati arrotondati</i>
	20nn	Budget	Consuntivo	Scostamento Budget Consuntivo
Ricavi	25.840.000	31.000.000	30.840.000	-0,5%
VALORE DELLA PRODUZIONE	26.000.000	30.964.000	31.100.000	0,4%
COSTO DEL VENDUTO	17.650.000	20.075.738	20.400.000	1,6%
Utile lordo Industriale	8.350.000	10.888.262	10.700.000	-1,7%
Costi commerciali	1.179.387	1.200.000	1.170.000	-2,5%
Costi amministrativi	2.975.000	3.034.400	3.010.000	-0,8%
Utile lordo operativo	4.195.613	6.653.862	6.520.000	-2,0%

4. Il Controllo Budgetario

dati arrotondati

Esempio di controllo mensile: *Giugno n+1*

	Dati mensili				Montante giugno n+1			
	Budget	Consuntivo	Scostamento		Budget	Consuntivo	Scostamento	
Camicie	2.583.333	2.428.333	- 155.000	-6%	15.500.000	14.802.500	- 697.500	-4,5%

Analisi degli scostamenti



Dall'analisi si evince il mancato raggiungimento dell'obiettivo. In particolare:

Analisi degli scostamenti			
	Dati	Q. di vendita	Pr medio
Budget	2.583.333	19.167	135
Consuntivo	2.428.333	17.500	139
effetto	- 155.000	- 1.667	4

l'applicazione di un prezzo medio di vendita più alto ha determinato una compressione della domanda

4. Il Controllo Budgetario

dati arrotondati

Controllo annuale:

SCOSTAMENTI VENDITE

Zone	Budget			Consuntivo			Scost.% (q)	Scost.% (valore)	Scostamento Valore
	Quantità	pr. Medio	Totale	Quantità	pr. Medio	Totale			
Italia	100.000	150	15.000.000	103.000	150	15.450.000	3,0%	3%	450.000
UE	80.000	125	10.000.000	70.000	127	8.890.000	-12,5%	-11%	- 1.110.000
Resto	50.000	120	6.000.000	52.000	125	6.500.000	4,0%	8%	- 500.000
Totale	230.000		31.000.000	225.000		30.840.000			- 160.000

Analisi degli scostamenti

Zona	Q Budget	Q Consuntivo	Differenza Q	Pr Budget	Pr Consuntivo	Differenza PR	Dettaglio (Diff.Q* Pr B)	Dettaglio (Diff.Pr * Q Cons)	Somma Dettaglio
Italia	100.000	103.000	3.000	150	150	0	450.000	-	450.000
UE	80.000	70.000	- 10.000	125	127	2	- 1.250.000	140.000	- 1.110.000
Resto	50.000	52.000	2.000	120	125	5	240.000	260.000	- 500.000
Totale	230.000	225.000					- 560.000	400.000	- 160.000

4. Il Controllo Budgetario

dati arrotondati

Controllo annuale:

	Budget			Consuntivo			Scostamento
	Ore	Costo	Tot. Costo	Ore	Costo	Tot. Costo	
Rep. 1	50.000	20,4	1.020.000	54.000	19	1.030.200	1%
Rep. 2	59.058	20,4	1.204.778	58.000	21	1.204.176	-0,05%
Rep. 3	25.000	20,4	510.000	23.000	23	519.690	1,90%
	134.058		2.734.778	135.000		2.754.066	

L'analisi mette in evidenza errori di previsione sia a livello di monte ore che di costo



19.288

Analisi degli scostamenti

	Ore manodopera			Costo orario manodopera			> costo dovuto al > impiego di ore	> costo dovuto al > costo orario	Maggior costo totale
	Budget	Impiegate	Δ	Budget	Impiegate	Δ			
Rep. 1	50.000	54.000	4.000	20,4	19	-1,3	81.600	- 71.400	10.200
Rep. 2	59.058	58.000	- 1.058	20,4	21	0,4	- 21.578	20.976	- 602
Rep. 3	25.000	23.000	- 2.000	20,4	23	2,2	- 40.800	50.490	9.690
									19.288