

Il Budget non ha il virus

Relatore Riccardo Crotti



Progesa S.p.a.

Mantova

Viale Italia, 21
46100 Mantova
Tel +39 0376/384898

Milano

Via Giotto, 3
20145 Milano
Tel +39 02/87250718

Torino

Corso Re Umberto, 84
10128 Torino
Tel +39 011/590490

Verona

Via Francia, 21/C
37135 Verona
Tel +39 045/4752081

Mantova, 01 dicembre 2020

Obiettivo del corso

L'attuale situazione macro-economica e **la turbolenza e variabilità del mercato** rende oltremodo complicata la possibilità di prevedere lo sviluppo e la durata della crisi in atto.

Soprattutto le **PMI**, non disponendo, spesso, di dati e di risorse per lo studio e l'analisi delle complessità ambientali, **possono essere disarmate di fronte ai rischi dell'incertezza di mercato pur potendo contare su una maggiore flessibilità.**

Il webinar vuole essere un momento di riflessione su come approcciare il Budget nei momenti di incertezza.

Il focus sarà orientato sul:

- ✓ **Budget economico**
- ✓ **approccio all'analisi dei dati**
- ✓ **struttura degli strumenti di previsione e controllo**
- ✓ **Esempi e strumenti**

Il budget in situazioni di crisi

NON SI SONO MAI VERIFICATE SITUAZIONI DI CRISI “PREVISTE” (NON SAREBBERO CRISI)

L'imprenditore deve conciliare la situazione interna aziendale con la grande difficoltà di prevedere :

- lo sviluppo
- la durata
- le caratteristiche
- la profondità della crisi in atto.

OPPORTUNITA'???

La crisi COVID è allo stato attuale molta anomala:

- è molto settoriale
- non ha ancora manifestato «effetti pesanti» sulla liquidità aziendale nel breve periodo
- non è crisi di mercato ma è crisi esogena al mercato (Assimilabile ad una Guerra)

Esistono **forti difficoltà nel tentativo di pianificare la gestione** della crisi:

- Le grandi imprese (in particolari multinazionali) sono attrezzate per lo studio e l'analisi delle complessità ambientali
- Le PMI non disponendo spesso di risorse manageriali e di informazioni strutturate sia micro che macro possono trovarsi disarmati o incerti dovendo supplire la mancanza di visione con la capacità di reazione

E' possibile utilizzare il budget in situazione di crisi?

Il budget in situazioni di crisi

Effetti della crisi sulla situazione reddituale e finanziaria

Improvviso calo della domanda

- Diminuzione del fatturato
- Diminuzione degli incassi
- Ritardi nei pagamenti
- Difficoltà nei rientri con le banche

Ridimensionamento dei volumi di produzione

- Diminuzione ore lavorate
- Cassa integrazione
- Conflitti sindacali

AUMENTO DELLE SCORTE

- Incremento capitale circolante
- Ritardi pagamenti fornitori
- Pressanti solleciti fornitori

Perdite su smobilizzo magazzino

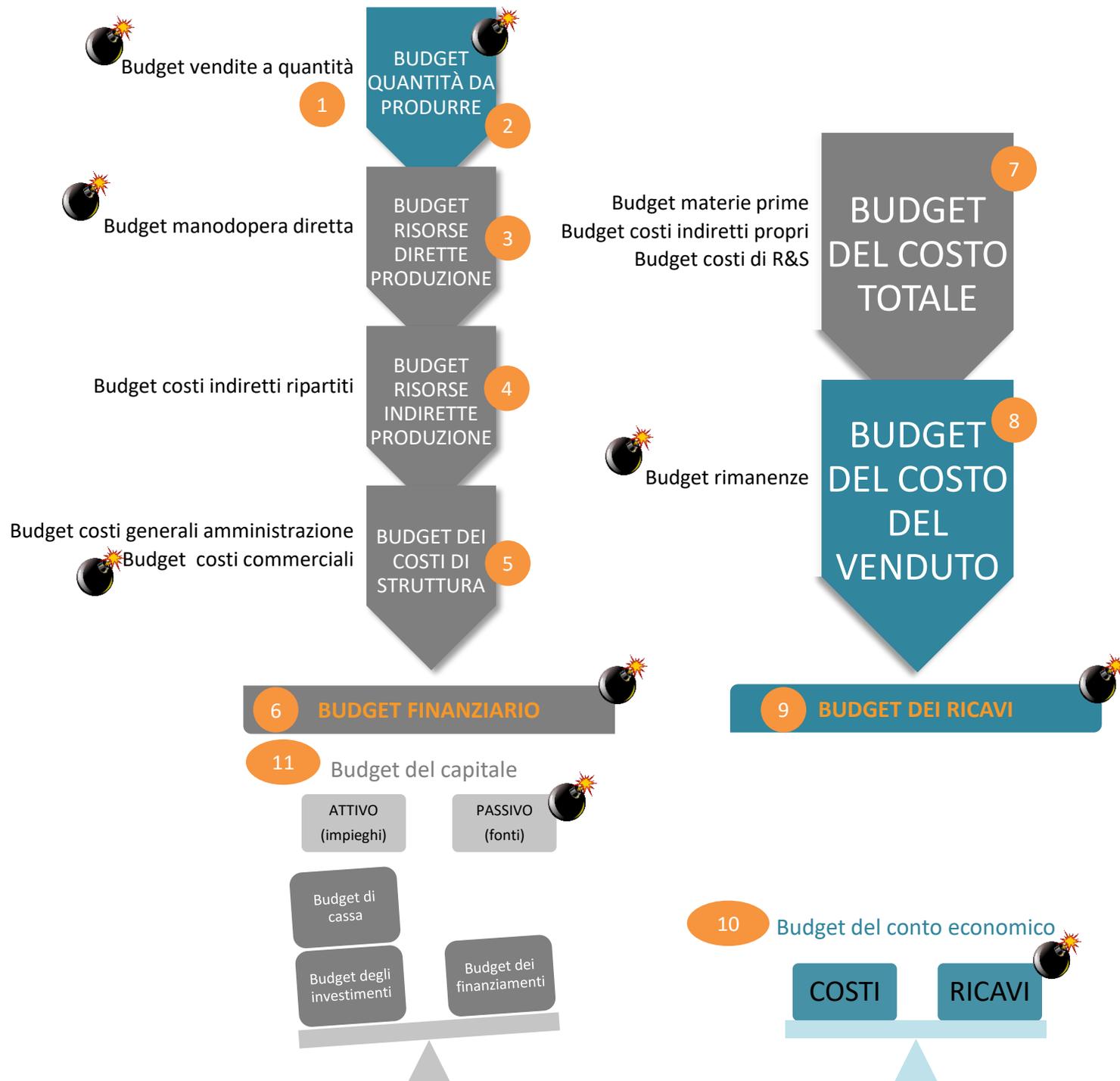
Improvviso peggioramento situazione reddituale

Crisi di liquidità

Crisi finanziaria

Il budget in situazioni di crisi

Controllo budgettario:
dove colpisce la crisi



Il budget in situazioni di crisi

Processo decisionale in caso di crisi strutturale

Dobbiamo capire lo scenario nel quale ci muoviamo correlato all'entità del calo delle vendite e della marginalità. Bisogna capire se il budget è **perseguibile**, e se il budget è **sopportabile** per la nostra dinamica patrimoniale per garantire la sopravvivenza dell'impresa o se ricorrere ad una riconversione.



Il budget in situazioni di crisi

Il Budget ha una sua **“liturgia”** di costruzione che si fonda sul budget delle vendite.

In situazioni di incertezza l’approccio non può seguire l’iter usuale (**dovendo garantire però il «monitoraggio»**)

I livelli di controllo sono sostanzialmente 3:

- 1. Controllo operativo:** controlli di routine riguardanti l’efficienza della gestione (standard, rendimenti, produttività) generalmente per rispettare gli obiettivi di costo anche se il **“clima”** in periodi di crisi non aiuta:
 - Conflitti sindacali
 - Stato d’animo dei dipendenti e dei collaboratori
 - “Clima”
 - La necessità di “sopravvivenza” però può fare miracoli
- 2. Controllo direzionale:** finalizzato alla verifica periodica dei risultati economici e della situazione finanziaria e della realizzazione degli obiettivi di budget (quantitativi e monetari)
- 3. Controllo strategico:** obiettivi di M/L termine, innovazione, ristrutturazione, ricerca per progetti di rilancio

La crisi non cancella i Controlli operativi e direzionali anzi li deve rendere più efficaci in qualità e **tempestività**.

Bisogna cercare di **“imbrigliare”** la dinamica delle variabili di mercato in funzione dello sviluppo della crisi economica in atto e della sua durata presunta.

La **reattività** nelle **“frenate”** delle vendite e nelle **“anticipazioni”** della ripresa è determinante.
Più la anticipiamo e più siamo reattivi e minori saranno i danni e maggiori i benefici.

Un modello per capire l’impatto sulla nostra azienda è il così detto Budget “flessibile”.

Non «vince» chi indovina «vince» chi gestisce tempestivamente e correttamente

Il budget in situazioni di crisi

Azienda Produttiva

Simulazione di risultati in caso di minori vendite rispetto al budget

ESEMPIO AZIENDA PRODUTTIVA											
N.	Conto	Bdg 2021	%	2021 (-10%)	%	2021 (-20%)	%	2021 (-30%)	%	2021 (-40%)	%
1	Vendite	7.500.000	100,0%	6.750.000	100,0%	6.000.000	100,0%	5.250.000	100,0%	4.500.000	100,0%
2	Vendite	7.500.000	100,0%	6.750.000	100,0%	6.000.000	100,0%	5.250.000	100,0%	4.500.000	100,0%
3	Acquisti materiali/merci	-2.300.000	-30,7%	-2.070.000	-30,7%	-1.840.000	-30,7%	-1.610.000	-30,7%	-1.380.000	-30,7%
4	Delta rimanenze	-200.000	-2,7%	-180.000	-2,7%	-160.000	-2,7%	-140.000	-2,7%	-120.000	-2,7%
5	Consumo materiali	-2.500.000	-33,3%	-2.250.000	-33,3%	-2.000.000	-33,3%	-1.750.000	-33,3%	-1.500.000	-33,3%
6	Costi accessori di acquisto	-110.000	-1,5%	-99.000	-1,5%	-88.000	-1,5%	-77.000	-1,5%	-66.000	-1,5%
7	Lavorazioni esterne	-70.000	-0,9%	-63.000	-0,9%	-56.000	-0,9%	-49.000	-0,9%	-42.000	-0,9%
8	Altri costi variabili	-180.000	-2,4%	-162.000	-2,4%	-144.000	-2,4%	-126.000	-2,4%	-108.000	-2,4%
9	MARGINE DI CONTRIBUZIONE	4.820.000	64,3%	4.338.000	64,3%	3.856.000	64,3%	3.374.000	64,3%	2.892.000	64,3%
10	Costi di produzione	-420.000	-5,6%	-420.000	-6,2%	-420.000	-7,0%	-420.000	-8,0%	-420.000	-9,3%
11	Costi commerciali	-180.000	-2,4%	-180.000	-2,7%	-180.000	-3,0%	-180.000	-3,4%	-180.000	-4,0%
12	Consulenze	-70.000	-0,9%	-70.000	-1,0%	-70.000	-1,2%	-70.000	-1,3%	-70.000	-1,6%
13	Direzione/collaborazioni	-200.000	-2,7%	-200.000	-3,0%	-200.000	-3,3%	-200.000	-3,8%	-200.000	-4,4%
14	Costi del personale	-1.925.000	-25,7%	-1.925.000	-28,5%	-1.925.000	-32,1%	-1.925.000	-36,7%	-1.925.000	-42,8%
15	Costi accessori del personale	-30.000	-0,4%	-30.000	-0,4%	-30.000	-0,5%	-30.000	-0,6%	-30.000	-0,7%
16	Costi amministrativi	-300.000	-4,0%	-300.000	-4,4%	-300.000	-5,0%	-300.000	-5,7%	-300.000	-6,7%
17	Costi di struttura	-390.000	-5,2%	-390.000	-5,8%	-390.000	-6,5%	-390.000	-7,4%	-390.000	-8,7%
18	Leasing e noleggi	-170.000	-2,3%	-170.000	-2,5%	-170.000	-2,8%	-170.000	-3,2%	-170.000	-3,8%
19	Ammortamenti	-280.000	-3,7%	-280.000	-4,1%	-280.000	-4,7%	-280.000	-5,3%	-280.000	-6,2%
20	Accantonamenti	-50.000	-0,7%	-50.000	-0,7%	-50.000	-0,8%	-50.000	-1,0%	-50.000	-1,1%
21	Costi fissi	-4.015.000	-53,5%	-4.015.000	-59,5%	-4.015.000	-66,9%	-4.015.000	-76,5%	-4.015.000	-89,2%
22	REDDITO OPERATIVO	805.000	10,7%	323.000	4,8%	-159.000	-2,7%	-641.000	-12,2%	-1.123.000	-25,0%
23	Proventi finanziari	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
24	Oneri finanziari e spese	-15.000	-0,2%	-13.500	-0,2%	-12.000	-0,2%	-10.500	-0,2%	-9.000	-0,2%
25	Saldo gestione finanziaria	-15.000	-0,2%	-13.500	-0,2%	-12.000	-0,2%	-10.500	-0,2%	-9.000	-0,2%
26	RISULTATO DI GESTIONE	790.000	10,5%	309.500	4,6%	-171.000	-2,9%	-651.500	-12,4%	-1.132.000	-25,2%
27	Proventi extra gestione caratteristica	20.000	0,3%	20.000	0,3%	20.000	0,3%	20.000	0,4%	20.000	0,4%
28	Costi extra gestione caratteristica	-32.000	-0,4%	-32.000	-0,5%	-32.000	-0,5%	-32.000	-0,6%	-32.000	-0,7%
29	Saldo gestione extra caratteristica	-12.000	-0,2%	-12.000	-0,2%	-12.000	-0,2%	-12.000	-0,2%	-12.000	-0,3%
30	RISULTATO ANTE IMPOSTE	778.000	10,4%	297.500	4,4%	-183.000	-3,1%	-663.500	-12,6%	-1.144.000	-25,4%
31	Imposte	-217.062	-2,9%	-83.003	-1,2%	-7.137	-0,1%	-25.877	-0,5%	-44.616	-1,0%
32	REDDITO NETTO	560.938	7,5%	214.498	3,2%	-190.137	-3,2%	-689.377	-13,1%	-1.188.616	-26,4%

Il budget in situazioni di crisi

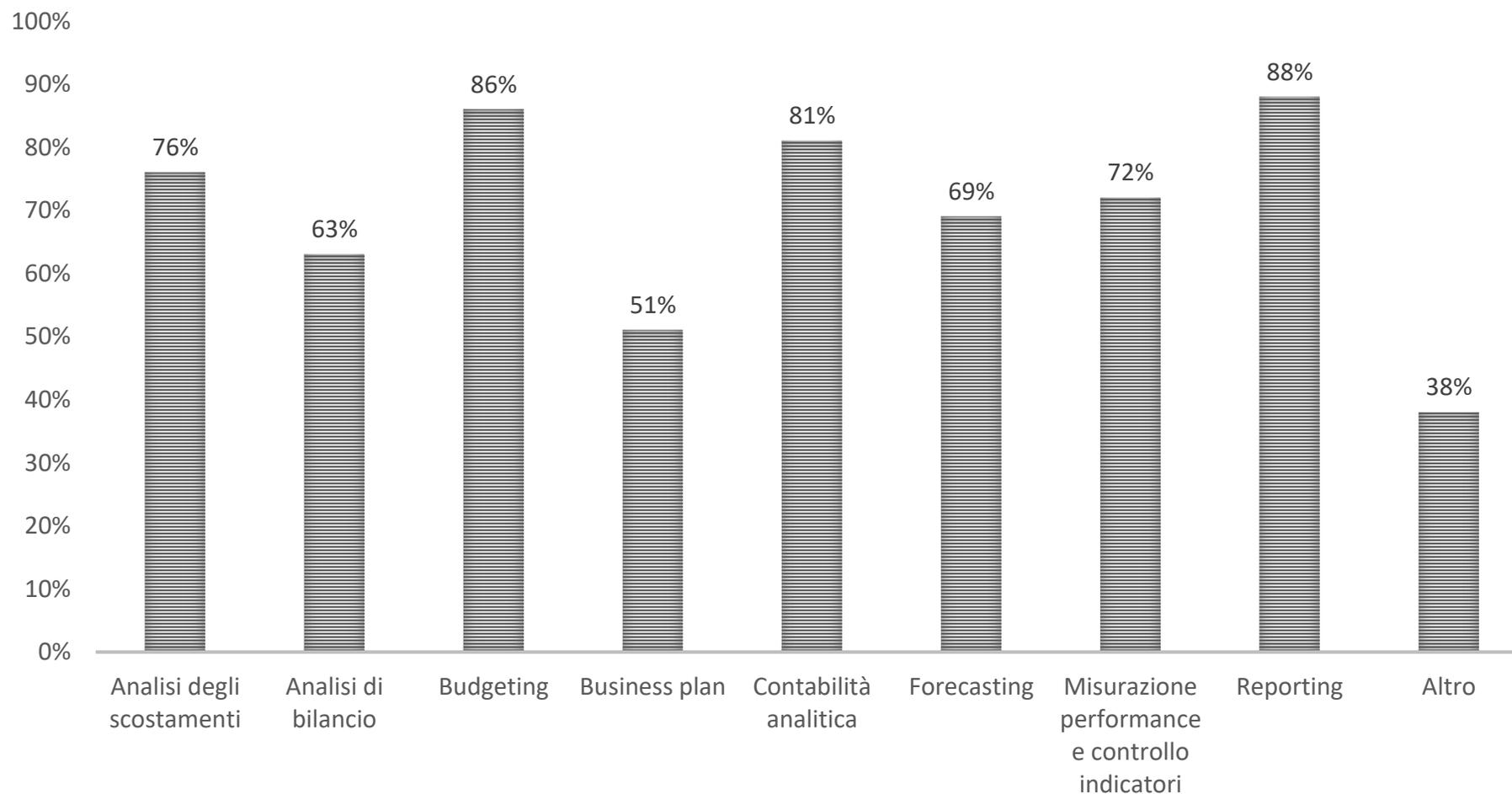
Simulazione di risultati in caso di minori vendite rispetto al budget

ESEMPIO AZIENDA COMMERCIALE											
N.	Conto	Bdg 2021	%	2021 (-10%)	%	2021 (-20%)	%	2021 (-30%)	%	2021 (-40%)	%
1	Vendite	7.500.000	100,0%	6.750.000	100,0%	6.000.000	100,0%	5.250.000	100,0%	4.500.000	100,0%
2	Vendite	7.500.000	100,0%	6.750.000	100,0%	6.000.000	100,0%	5.250.000	100,0%	4.500.000	100,0%
3	Acquisti materiali/merci	-3.620.000	-48,3%	-3.258.000	-48,3%	-2.896.000	-48,3%	-2.534.000	-48,3%	-2.172.000	-48,3%
4	Delta rimanenze	-250.000	-3,3%	-225.000	-3,3%	-200.000	-3,3%	-175.000	-3,3%	-150.000	-3,3%
5	Consumo materiali	-3.870.000	-51,6%	-3.483.000	-51,6%	-3.096.000	-51,6%	-2.709.000	-51,6%	-2.322.000	-51,6%
6	Costi accessori di acquisto	-320.000	-4,3%	-288.000	-4,3%	-256.000	-4,3%	-224.000	-4,3%	-192.000	-4,3%
7	Lavorazioni esterne	-510.000	-6,8%	-459.000	-6,8%	-408.000	-6,8%	-357.000	-6,8%	-306.000	-6,8%
8	Altri costi variabili	-830.000	-11,1%	-747.000	-11,1%	-664.000	-11,1%	-581.000	-11,1%	-498.000	-11,1%
9	MARGINE DI CONTRIBUZIONE	2.800.000	37,3%	2.520.000	37,3%	2.240.000	37,3%	1.960.000	37,3%	1.680.000	37,3%
10	Costi di produzione	-25.000	-0,3%	-25.000	-0,4%	-25.000	-0,4%	-25.000	-0,5%	-25.000	-0,6%
11	Costi commerciali	-200.000	-2,7%	-200.000	-3,0%	-200.000	-3,3%	-200.000	-3,8%	-200.000	-4,4%
12	Consulenze	-70.000	-0,9%	-70.000	-1,0%	-70.000	-1,2%	-70.000	-1,3%	-70.000	-1,6%
13	Direzione/collaborazioni	-200.000	-2,7%	-200.000	-3,0%	-200.000	-3,3%	-200.000	-3,8%	-200.000	-4,4%
14	Costi del personale	-1.100.000	-14,7%	-1.100.000	-16,3%	-1.100.000	-18,3%	-1.100.000	-21,0%	-1.100.000	-24,4%
15	Costi accessori del personale	-30.000	-0,4%	-30.000	-0,4%	-30.000	-0,5%	-30.000	-0,6%	-30.000	-0,7%
16	Costi amministrativi	-220.000	-2,9%	-220.000	-3,3%	-220.000	-3,7%	-220.000	-4,2%	-220.000	-4,9%
17	Costi di struttura	-280.000	-3,7%	-280.000	-4,1%	-280.000	-4,7%	-280.000	-5,3%	-280.000	-6,2%
18	Leasing e noleggi	-20.000	-0,3%	-20.000	-0,3%	-20.000	-0,3%	-20.000	-0,4%	-20.000	-0,4%
19	Ammortamenti	-80.000	-1,1%	-80.000	-1,2%	-80.000	-1,3%	-80.000	-1,5%	-80.000	-1,8%
20	Accantonamenti	-30.000	-0,4%	-30.000	-0,4%	-30.000	-0,5%	-30.000	-0,6%	-30.000	-0,7%
21	Costi fissi	-2.255.000	-30,1%	-2.255.000	-33,4%	-2.255.000	-37,6%	-2.255.000	-43,0%	-2.255.000	-50,1%
22	REDDITO OPERATIVO	545.000	7,3%	265.000	3,9%	-15.000	-0,3%	-295.000	-5,6%	-575.000	-12,8%
23	Proventi finanziari	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
24	Oneri finanziari e spese	-15.000	-0,2%	-13.500	-0,2%	-12.000	-0,2%	-10.500	-0,2%	-9.000	-0,2%
25	Saldo gestione finanziaria	-15.000	-0,2%	-13.500	-0,2%	-12.000	-0,2%	-10.500	-0,2%	-9.000	-0,2%
26	RISULTATO DI GESTIONE	530.000	7,1%	251.500	3,7%	-27.000	-0,5%	-305.500	-5,8%	-584.000	-13,0%
27	Proventi extra gestione caratteristica	20.000	0,3%	20.000	0,3%	20.000	0,3%	20.000	0,4%	20.000	0,4%
28	Costi extra gestione caratteristica	-32.000	-0,4%	-32.000	-0,5%	-32.000	-0,5%	-32.000	-0,6%	-32.000	-0,7%
29	Saldo gestione extra caratteristica	-12.000	-0,2%	-12.000	-0,2%	-12.000	-0,2%	-12.000	-0,2%	-12.000	-0,3%
30	RISULTATO ANTE IMPOSTE	518.000	6,9%	239.500	3,5%	-39.000	-0,7%	-317.500	-6,0%	-596.000	-13,2%
31	Imposte	-144.522	-1,9%	-66.821	-1,0%	-1.521	0,0%	-12.383	-0,2%	-23.244	-0,5%
32	REDDITO NETTO	373.478	5,0%	172.680	2,6%	-40.521	-0,7%	-329.883	-6,3%	-619.244	-13,8%

Strumenti e attori del sistema di controllo

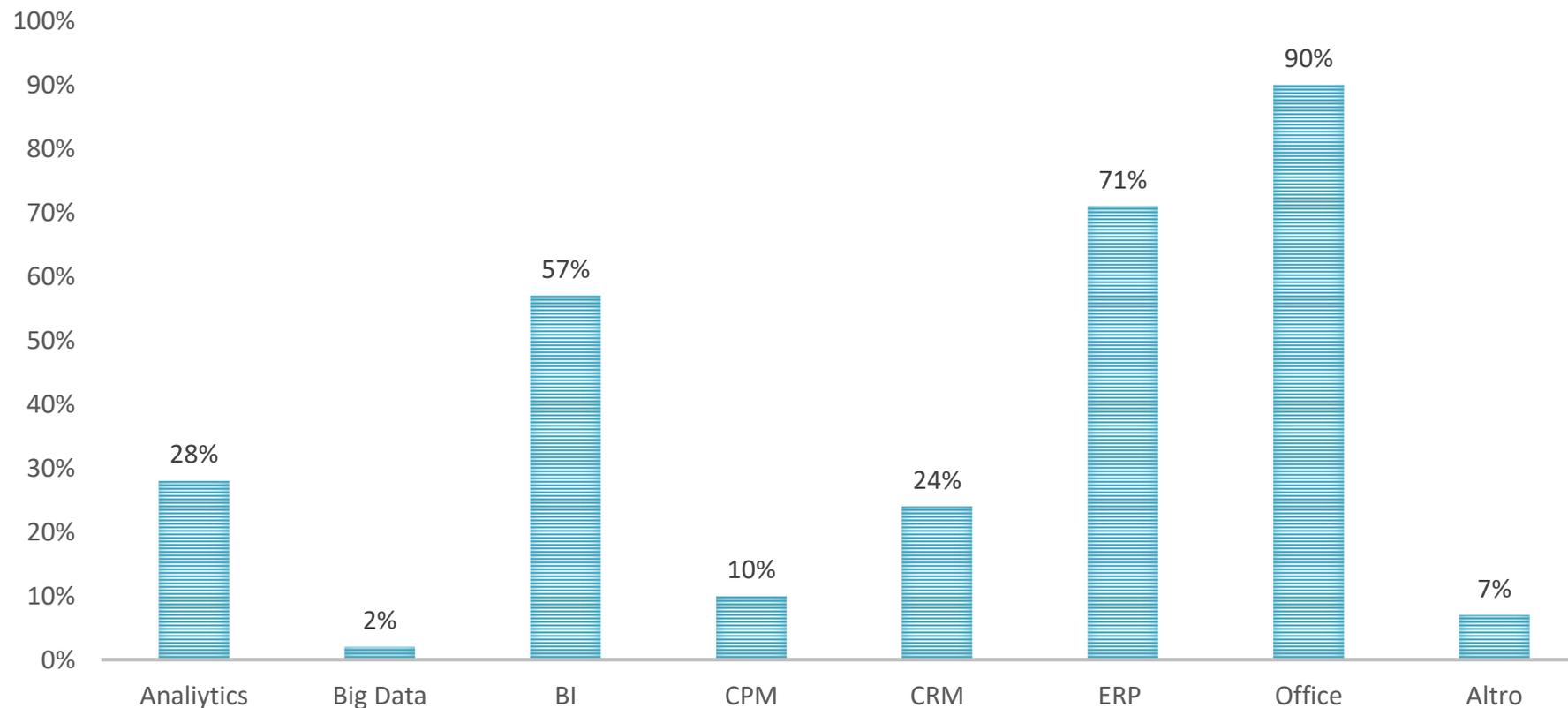
Osservatorio
Attività svolte dall'area
pianificazione,
programmazione e
controllo

Fonte: Osservatorio sui controller svolta nel 2019 dall'Università Politecnica delle Marche su un campione di aziende pubbliche e private



Strumenti e attori del sistema di controllo

I sistemi informatici e
informativi utilizzati



I Risultati evidenziano (su un campione di aziende medio grandi) i seguenti elementi:

- Propensione all'utilizzo di strumenti "tradizionali" (Reporting e budgeting)
- Scarso utilizzo di "Analytics" e Big Data
- Scarsa innovazione verso soluzioni informative innovative

L'analisi sulle PMI ha evidenziato anche maggiori carenze sugli strumenti "tradizionali" (Reporting e budgeting)
Strategico è l'investimento su soluzioni evolute di strumenti ed informazioni.

La pianificazione e il controllo della gestione in periodo di recessione

L'imprenditore non può seguire una «rotta» se non ha adeguati strumenti di pianificazione e controllo della gestione.

Bisogna avvalersi di strumenti informativi ma in modo molto più dinamico rispetto al passato

La parola d'ordine deve essere “flessibilità” con un continuo adeguamento delle informazioni da tenere sotto controllo all'evolversi dell'ambiente esterno.

In passato (in presenza di mercati stabili) il focus era orientato a:

- Redditività delle vendite
- Turnover del capitale circolante

Tale impostazione non va cambiata nel medio periodo, con un'ottica però più a medio termine e con un focus su:

- **Difesa dei volumi di vendita e di produzione (sottraendo quote alla concorrenza)**
- **Politiche di pricing**
- **Controllo della solvibilità della clientela**
- **In generale un equilibrio finanziario più al limite**

Quanto sopra richiede un **sistema di controllo ancora più severo e puntuale** per portare l'azienda fuori dalla crisi.

**La pianificazione e
il controllo della
gestione in periodo
di recessione**

In un momento di crisi **non bisogna stare fermi:**

- Analisi del posizionamento competitivo
- Sconti e operazioni promozionali
- Tagli nei costi di struttura
- Spesa di marketing più mirata ai singoli clienti con tagli nella spesa marketing istituzionale (pubblicità, fiere...)
- Tagli nei costi della struttura generale
- Accordi con i concorrenti
- Acquisizioni di concorrenti in crisi
- Investimenti per la ottimizzazione dei processi produttivi e in R&S
- Coinvolgimento del personale direttivo

Il sistema di Pianificazione e controllo mi deve però seguire nella definizione degli obiettivi e nel loro controllo:

- Definizione e monitoraggio del posizionamento competitivo
- Efficienza dei processi/struttura organizzativa
- Struttura finanziaria
- Monitorare le aree aziendali “critiche”
- Sviluppare rilevazioni quantitative funzionali ai modelli di simulazione/programmazione economica-finanziaria

Controlling 4.0: il reporting integrato con i modelli di business intelligence

E' sempre più essenziale **“misurare”** con certezza la marginalità delle diverse linee di business con la necessità di ottenere informazioni tali da supportare sia le decisioni strategiche che operative attraverso (**La scatola degli attrezzi**):

- Modelli di Controllo di gestione
- Sistemi di Business Intelligence (BI)
- ERP
- Big data con l'ausilio di software e tool professionali

In questo gli **strumenti di BI** permettono:

- Rapidità nella gestione
- Elaborazione e “pulizia” del dato
- Costante aggiornamento dei dati in tempo reale
- Intuitività (tramite le interfacce drag-and-drop)
- Ricerca “intelligente” di informazioni complesse
- Integrazioni dei dati aventi origini diverse (ERP diversi, data base esterni, office, ecc.)

In questo contesto l'azienda **può utilizzare la BI** per:

- Costruire analisi mirate
- Effettuare planning e analisi “what-if”
- Utilizzare interfacce grafiche di facile lettura

I dati di natura contabile sono tipicamente informazioni che riflettono eventi aziendali già accaduti (**passato**) che devono essere corredati con altre informazioni anche di natura extra-contabile e di mercato (**Big Data**):

- Posizionamento competitivo
- Quota di mercato
- Situazioni contingenti di mercato (COVID?)

**Controlling 4.0: il
reporting integrato
con i modelli di
business
intelligence**

Il Budget delle vendite costituisce l'architettura della costruzione del budget generale aziendale:

- Se le quantità vendute non diminuiscono la struttura aziendale resta salva;
- La minore marginalità potrà essere recuperata se il fenomeno è di breve durata
- La contrazione a quantità e valore evidenzia una elevata criticità

La definizione del budget vendite sulla base delle **analisi storiche e prospettive** si deve basare su:

- Fatturato a valore e quantità per classi omogenee e "categorie clienti"
- Marginalità (per classi gerarchiche o famiglie di prodotto)
- Andamento comparativo ordinato e portafoglio
- Analisi latenza cliente (rispetto del tempo medio dell'ordine)
- Analisi delle promozioni

Analisi **dati storici in acquisto e sue proiezioni**:

- Andamentale acquisti condensato/articolo/fornitore
- Analisi scostamenti storici e prospettici
- Mercuriali di riferimento ed attese di mercato
- Analisi portafoglio ordini fornitori/articoli

Business analysis: progettare il riposizionamento strategico

Informazioni per una
adeguata strategia di
riposizionamento di
mercato

La riduzione dei costi può
non essere sufficiente

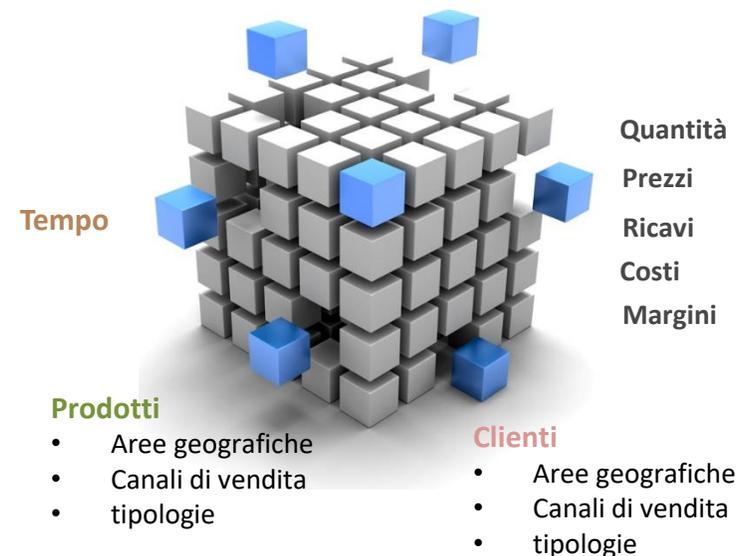
Bisogna sfruttare il patrimonio di informazioni di cui l'azienda dovrebbe disporre per orientare strategie e politiche commerciali.

Fondamentale è un intervento di **Business Analysis** che possa aiutare a trovare il focus strategico per reindirizzare le energie per il rilancio.

Il sistema di budgeting delle vendite deve seguire la strategia:

- **Obiettivi** che si vogliono raggiungere
- **Azioni** necessarie per raggiungere gli obiettivi
- **Distribuzione** temporale delle azioni
- La **responsabilità** delle persone
- **Stratificazione** delle vendite per cliente/prodotto/canale
- **Classificazione** della clientela (livello qualitativo e non di fatturato)
- **Potenziali** clienti (categoria e modalità di approccio)

Per l'analisi dei dati occorrono strumenti informatici adeguati.



Il budget non e' morto

Le critiche al Budget (per chi lo fa...):

- Può diventare un vincolo (**scarsa flessibilità**)
- **Impegna**, è costoso e necessita di rielaborazioni
- Il Budget **“soffoca”** iniziative e innovazione
- Il Budget **protegge** e nasconde i costi che non creano valore per il cliente
- Il Budget **rafforza comando e controllo**
- Il Budget **demotiva le persone**

Una recente **Budget Survey** da identificato:

- Livello di soddisfazione:
 - Pienamente soddisfatti 3%
 - Parzialmente soddisfatti 72%
 - Insoddisfatti 25%
- Attuale sistema di Budget:
 - Solo Budget economico 44%
 - Budget degli investimenti 26%
 - Budget di cassa/patrimoniale 30%

Il Budget più che reinventato **va ripensato** restando un momento importante della dinamica aziendale.

Bisogna ripensarlo come modello che considera le **interdipendenze dei processi aziendali** mediante elementi di simulazione.

Più si è in grado di vedere e anticipare gli effetti sul processo più il budget può essere efficace.

Il budget non e' morto

Non è più pensabile la costruzione didattica di:

- Obiettivi strategici
- Obiettivi operativi
- Budget e Piano a 3-5 anni

Bisogna lavorare con “visioni” di medio periodo ma sviluppi operativi di breve periodo costantemente verificati ed aggiornati.

L'utilizzo della what if analysis è fondamentale nei momenti di “incertezza” (visione e verifica)



Nei rally è fondamentale avvertire il pilota prima delle difficoltà
Conoscenza e anticipazione dei possibili problemi

Come il “tattico” nelle regate che cerca il vento e non lo aspetta
Le regate si vincono se si individua la strategia nei momenti critici



Il budget non e' morto

Come utilizzarlo al meglio

Se fino ad oggi la tendenza era di costruire il budget privilegiando l'effetto "**Feedback**" adesso bisogna stimolare l'effetto "**Feedforward**".

Non bisogna inoltre più guardare il risultato dei singoli ma i **risultati aziendali globali**, l'impresa nel suo complesso e non nelle singole parti.

E' "morto" il budget per **centro di responsabilità** ma è necessario una vista del processo globale.

Più le vendite sono di difficile quantificazione più è necessario usare la logica del "**rolling budget**"- «**Revised Budget**» (previsione dettagliato a 2-3 trimestri/mesi e generale sui restanti) con **revisione trimestrale** (se ci sono i presupposti). E' utile **tenere traccia** delle revisione del budget.

Anche gli investimenti vanno distinti tra:

- **Capital expenses (capex)**= necessarie per continuare ad operare nel business
- **Strategic Expenses (stratex)**= necessarie per modificare il posizionamento strategico

Il budget non e' morto

Come utilizzarlo al meglio

Come utilizzare al meglio il Budget

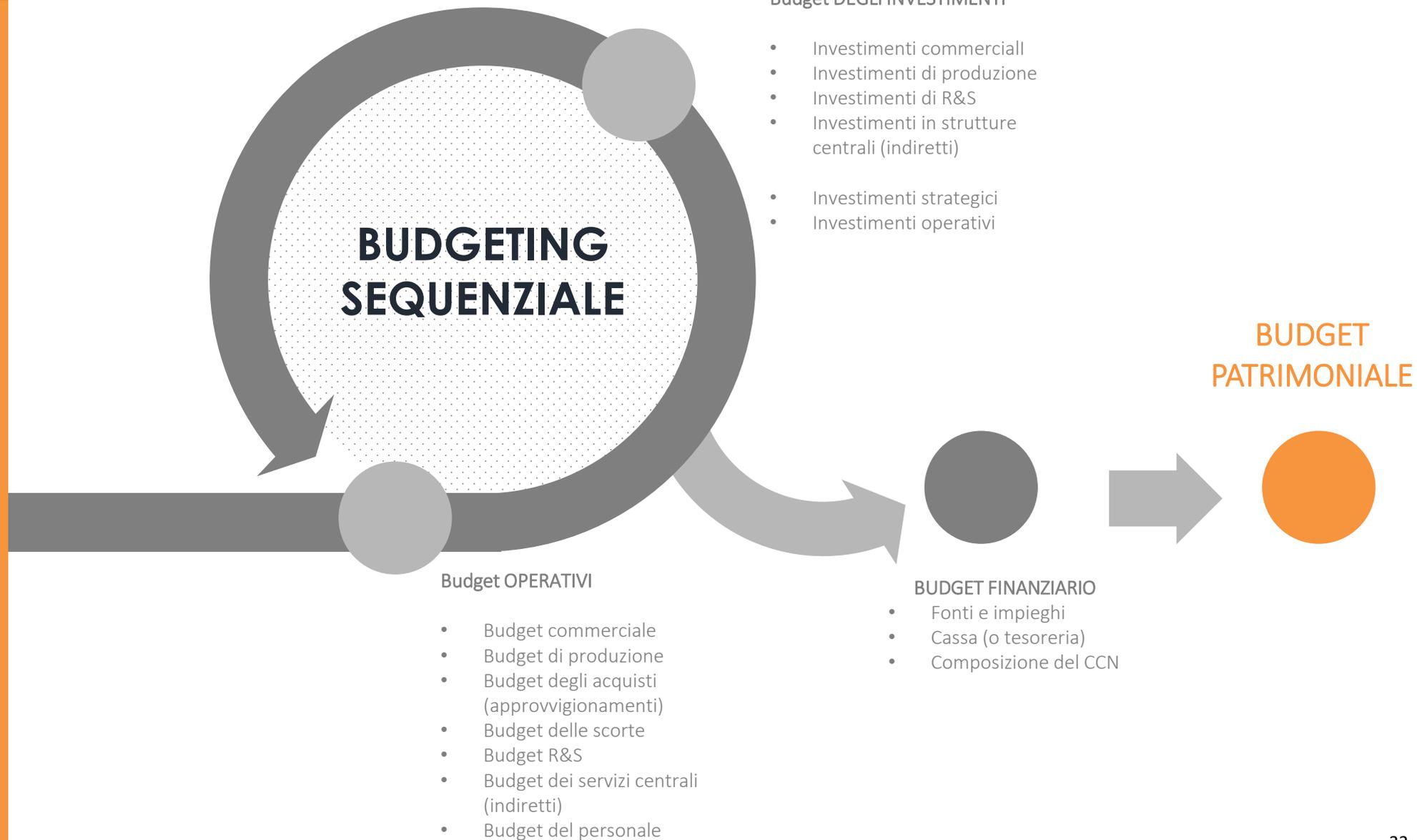
- Collegare il budget a strumenti di monitoraggio aziendali generali sintetici (Balanced Scorecard) basata sulle 4 dimensioni rilevanti delle performance (ottenendo una relazione causa-effetto)
 - L'aspetto economico/finanziario
 - L'aspetto del cliente
 - L'aspetto interno
 - L'aspetto dell'innovazione e dell'apprendimento
- Abbandonare le "tradizionali" modalità di svolgimento (top down) ma come lavoro di team:
 - Confronto tra aree gestionali diverse
- Non enfatizzare il Budget per Centro di Responsabilità
- Valutare se le spese e gli investimenti hanno valore per il cliente
- Sostituire al reddito (misura economica e parzialmente finanziaria) il cash flow
- Creare occasioni di discussione e condivisione dei traguardi

DAL BUDGET SEQUENZIALE AL BUDGET SIMULTANEO

Il Processo di budget sequenziale tradizionale può mostrare delle criticità

Dal budget sequenziale al budget simultaneo

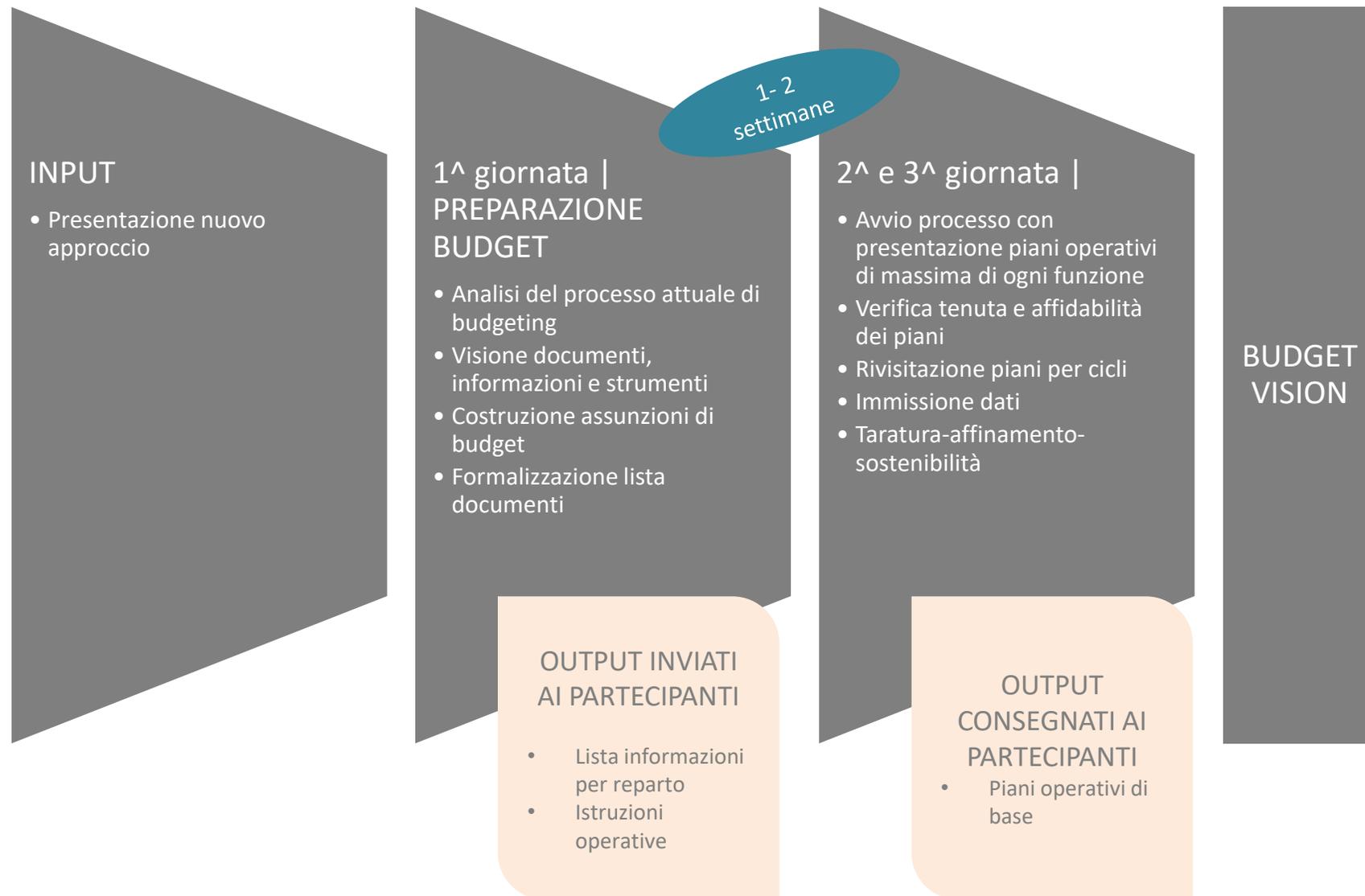
Il processo del budgeting sequenziale



Dal budget sequenziale al budget simultaneo

Il processo di budgeting simultaneo

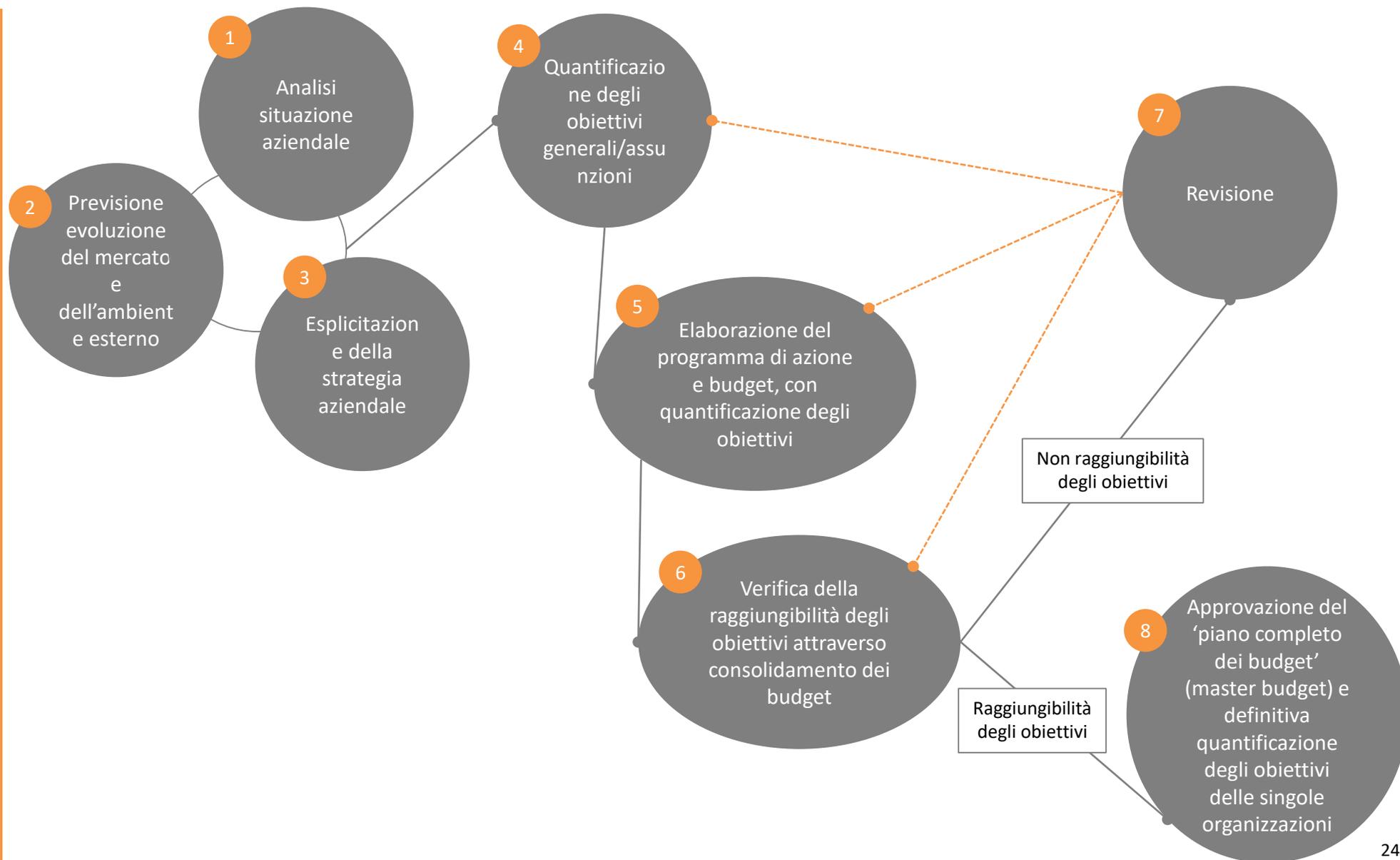
La tendenza è lo sviluppo di un Budget così detto “simultaneo”: attraverso riunioni ed incontri di 1-2 gg a cui partecipano tutti i responsabili delle funzioni chiave in modo che i tempi siano molto ristretti:



Dal budget sequenziale al budget simultaneo

Le 8 fasi

La costruzione del budget può anche essere effettuato in una sede esterna all'azienda
Le fasi del budget:



**Dal budget
sequenziale al
budget simultaneo**

Il risultato: Piani Operativi di Budget

AREE DI RIFERIMENTO	PIANI OPERATIVI DI BASE
Vendite	<ul style="list-style-type: none"> • Riqualificazione del portafoglio clienti • Revisione politiche di prezzo • Riduzione giorni medi di incasso
Produzione	<ul style="list-style-type: none"> • Revisione modello produttivo e logistico • Miglioramento efficienza impianti e manodopera diretta • Incremento tasso di rotazione magazzino prodotti finiti
Acquisti	<ul style="list-style-type: none"> • Riscadenziamento e allungamento debiti verso fornitori • Revisione politiche di approvvigionamento • Riqualificazione parco fornitori
Amministrazione e Finanza	<ul style="list-style-type: none"> • Revisione monte affidamenti bancari • Riscadenziamento e allungamento debiti finanziari
Personale	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizzo ammortizzatori sociali • Ridimensionamento organico

Dal budget sequenziale al budget simultaneo

Budget sequenziale e budget simultaneo a confronto

	BUDGET SEQUENZIALE	BUDGET SIMULTANEO
Tempistiche del processo	1-3 mesi	2-3 settimane
Coinvolgimento del management	Sugli obiettivi specifici dei singoli CdR	Sugli obiettivi generali dell'azienda e specifici dei singoli processi
Focus del processo	Sugli obiettivi quantitativi da raggiungere	Sulle iniziative operative da attivare e su come realizzarle
Applicabilità della metodologia	Sia piccole sia grandi aziende, all'aumentare delle dimensioni solitamente aumenta la durata e la complessità del processo	Sia piccole sia grandi aziende, in qualsiasi caso le tempistiche e le modalità sono le stesse
Requisiti necessari per l'applicazione	Management in grado di dominare le leve specifiche per impattare sugli obiettivi	Forte disponibilità dei vertici aziendali al coinvolgimento del management/responsabili sulle strategie e sugli obiettivi generali dell'azienda
Situazioni ideali per l'applicazione	Aziende poco strutturate, numero limitato di Responsabili forte accentramento del potere decisionale ai vertici dell'organizzazione	Aziende in fase di discontinuità gestionale, contenuti turbolenti e fortemente mutevoli, aumento della complessità della struttura organizzative, decentramento dei processi decisionali a tutti i livelli aziendali

Pareto

Pareto

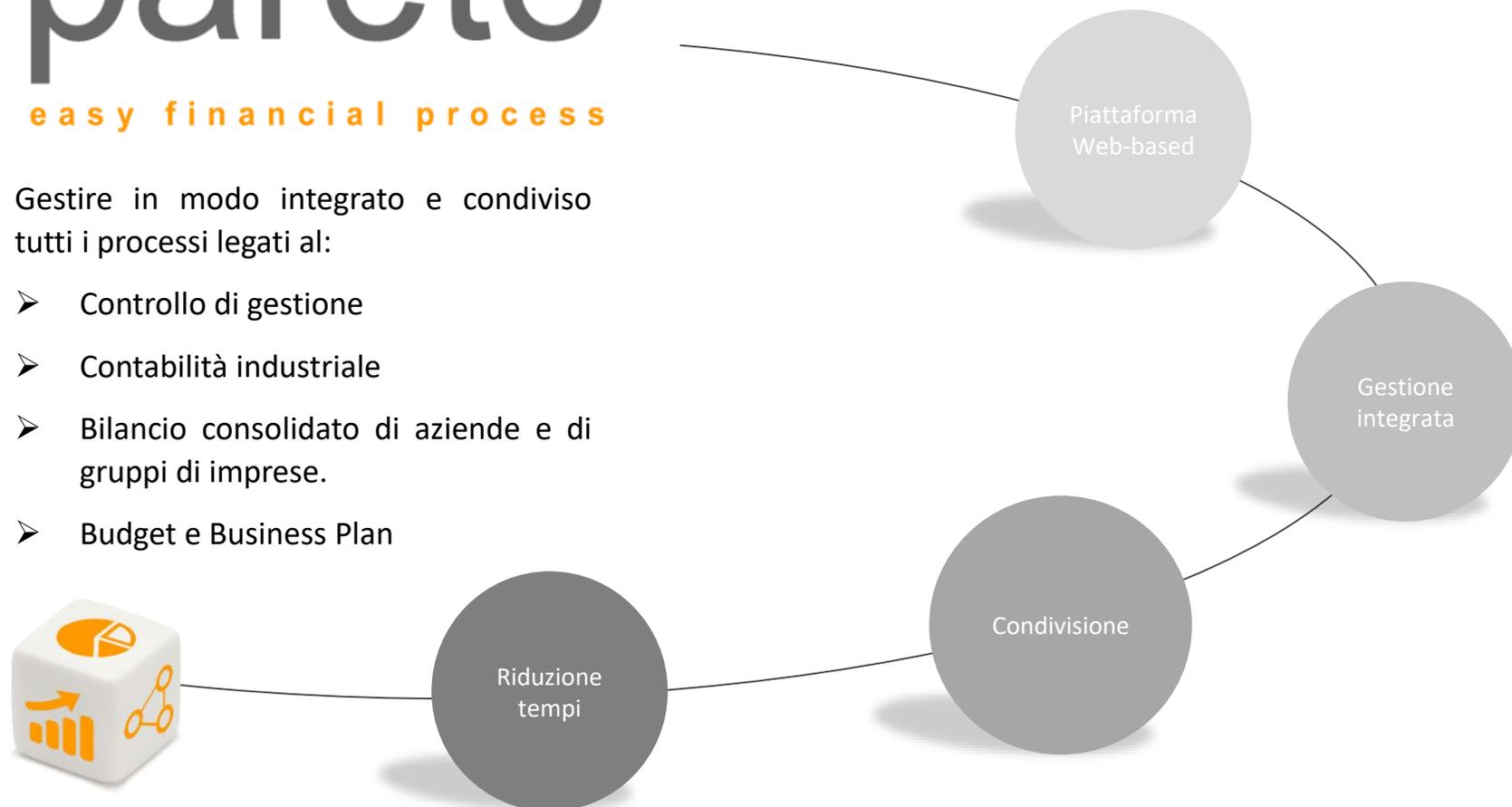
Soluzione in Cloud

pareto[®]

easy financial process

Gestire in modo integrato e condiviso tutti i processi legati al:

- Controllo di gestione
- Contabilità industriale
- Bilancio consolidato di aziende e di gruppi di imprese.
- Budget e Business Plan



Pareto

Processo integrato
sequenziale

Indipendenza da ERP

Collaborativo

Multi Azienda/Gruppi



FINANCIAL

- Riclassificati economico e patrimoniali
- Rendiconto finanziario
- Indici di performance e di allerta
- Analisi scostamenti tra periodi
- Importazione situazioni contabili e Budget
- Scritture di rettifica automatiche e manuali



CONTROLLING

- Costi e ricavi per centri costo/commissa/servizio
- Costi unitari di produzione o servizio
- Marginalità per linee di business
- Gestione ribaltamenti
- Importazione attribuzioni da fonti esterne
- Analisi actual e budget



CONSOLIDATION

- Consolidamento actual e budget (anche parziale)
- Confronto tra aziende sullo stesso periodo di analisi
- Confronto tra consolidati su periodi diversi
- Riclassificati economico e patrimoniali di gruppo
- Rendiconti finanziari e indici di gruppo



BUDGET E BUSINESS PLAN

- Creazione di Budget e Business Plan fino (mesi, bimestri, trimestri, anni)
- Punto di partenza: piano dei conti della società
- Piani sia Economici che Patrimoniali
- Possibilità di importare file Excel di supporto alla pianificazione
- Ogni pianificazione può essere utilizzata per simulazioni «alternative»
- Ogni periodo entra «automaticamente» nel processo Pareto e quindi utilizzabile nei confronti consuntivo-budget, Rendiconto Finanziario, Calcolo Indicatori e Contabilità Analitica

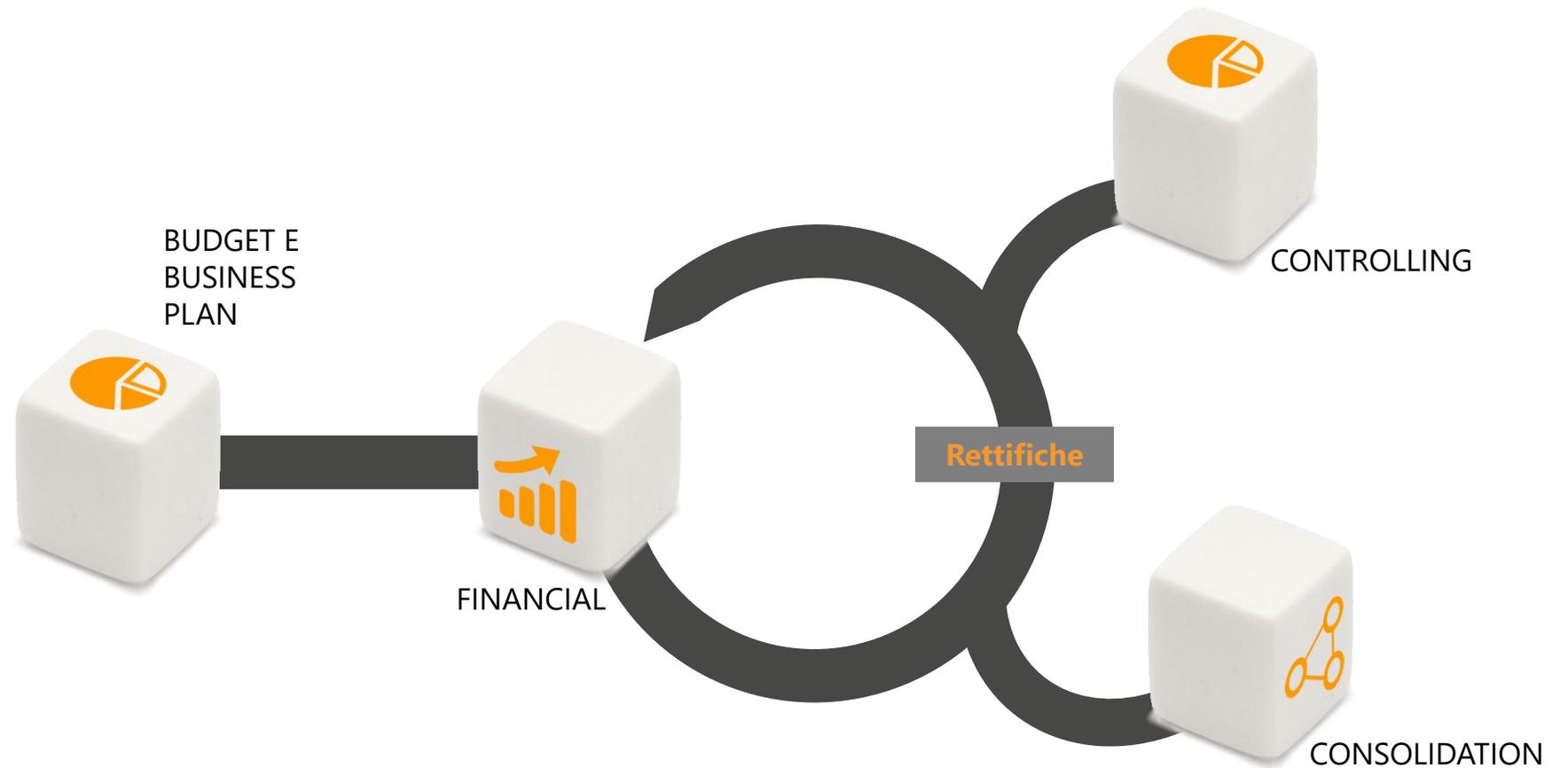
Pareto

Processo integrato
sequenziale

Rettifiche anche
sull'applicativo

Budget
mensile/trimestrale

Revised Budget



- Lavora in «partita doppia»: quadratura economica e patrimoniale
- ambito contabile e di controllo di gestione allineati e sequenziali

Pareto

Condivisione dati



Pareto

 **pareto**[®]
easy financial process