

CHE DIAVOLO È IL BUDGET...?



CHI GUIDEREBBE COSÌ?

I soli strumenti di rendicontazione dei risultati (il bilancio per primo) non possono essere sufficienti a dirigere un'impresa.

Guardare oltre per capire come si muoverà il mercato domani è un'attività **assolutamente necessaria** e normale per la conduzione di qualunque azienda. Anche il piccolo negoziante sta attento ai concorrenti che aprono vicino a lui e se nelle vicinanze verrà aperto un grande super-market, dovrà capire se e come potrà resistere alla concorrenza nel quartiere...



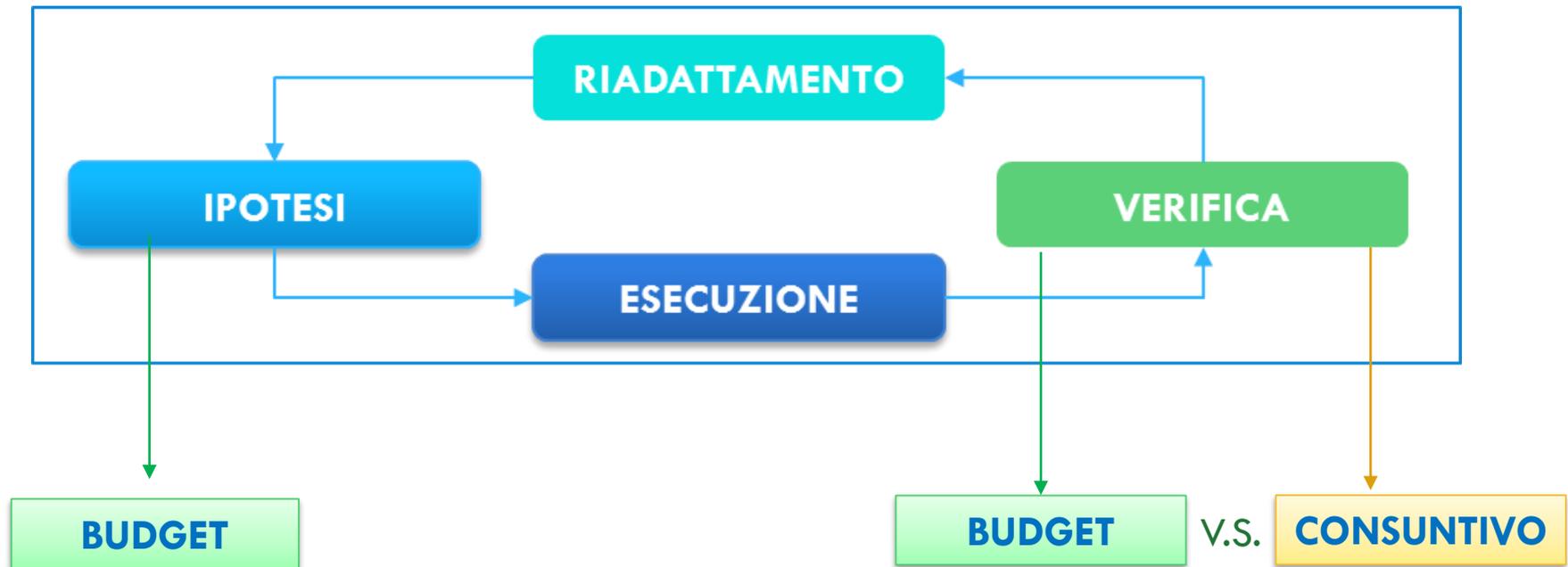
...È UN PROBLEMA INNANZITUTTO DI DOMANDE...

La pianificazione dei risultati è spesso **confusa** con la necessità di **indovinare** quello che accadrà in futuro, quindi in assenza di punti fermi si tralascia normalmente l'attività di pianificazione.

Eppure il giorno prima di un appuntamento importante, in un luogo mai raggiunto in precedenza, siamo soliti verificare la durata del viaggio e puntare la sveglia di conseguenza, **cioè facciamo delle ipotesi per facilitare il raggiungimento degli obiettivi.**

**LA VERA DOMANDA NON È APPENA “COSA ACCADRÀ?” MA PIUTTOSTO
“COSA INTENDO FARE TENUTO CONTO DI DOVE VORREI ANDARE?”.**

Il ciclo del controllo di gestione presuppone le seguenti attività...



COME DEFINIRE LA STRUTTURA DEL BUDGET

QUALI SONO LE DIRETTRICI SULLE QUALI OCCORRE FARE PREVISIONI?

- Come è suddiviso il lavoro?
- Di quali risorse necessitano i nostri collaboratori per sviluppare il lavoro?
- Come è distribuita la responsabilità all'interno dell'azienda?



STRUTTURA ORGANIZZATIVA

MODELLO DI LAVORO

- Quali mutamenti stanno avvenendo?
- Come si muoverà la concorrenza?
- Quali innovazioni pensiamo di proporre al mercato?

IL SETTORE DI RIFERIMENTO

MERCATO DI DESTINAZIONE

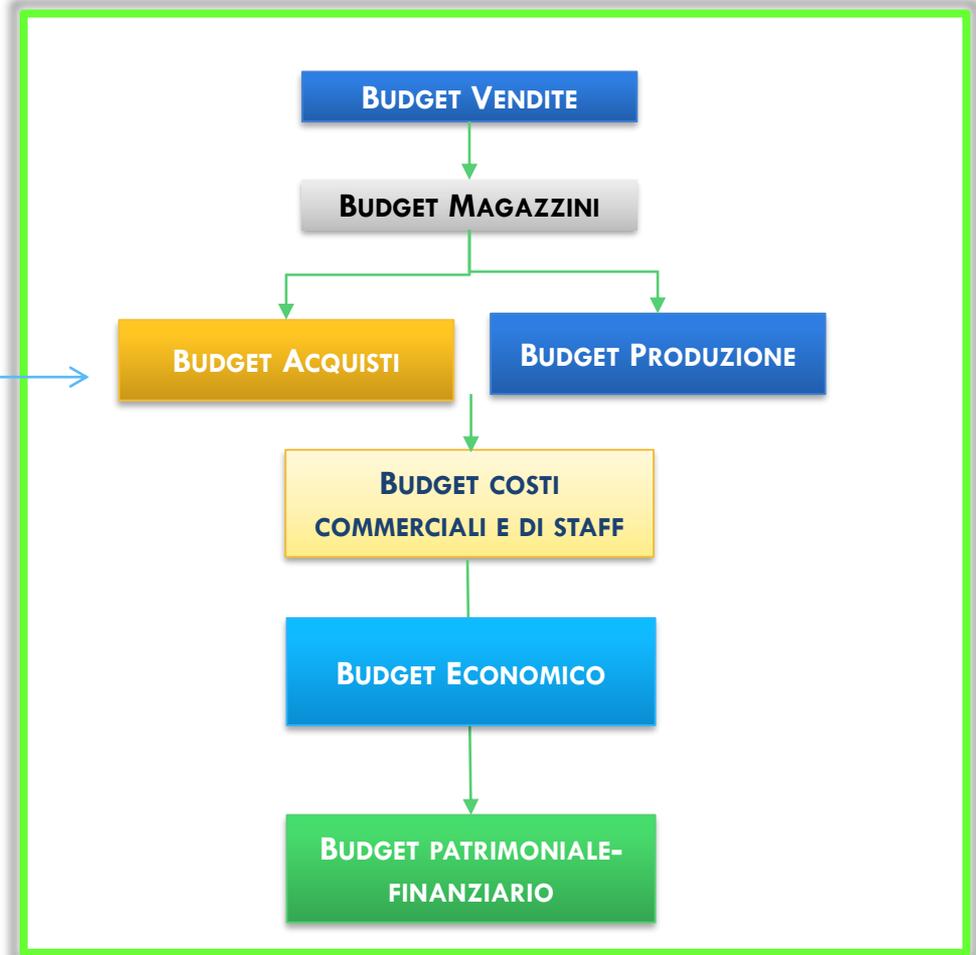


Per definire una struttura occorre porsi le seguenti domande:

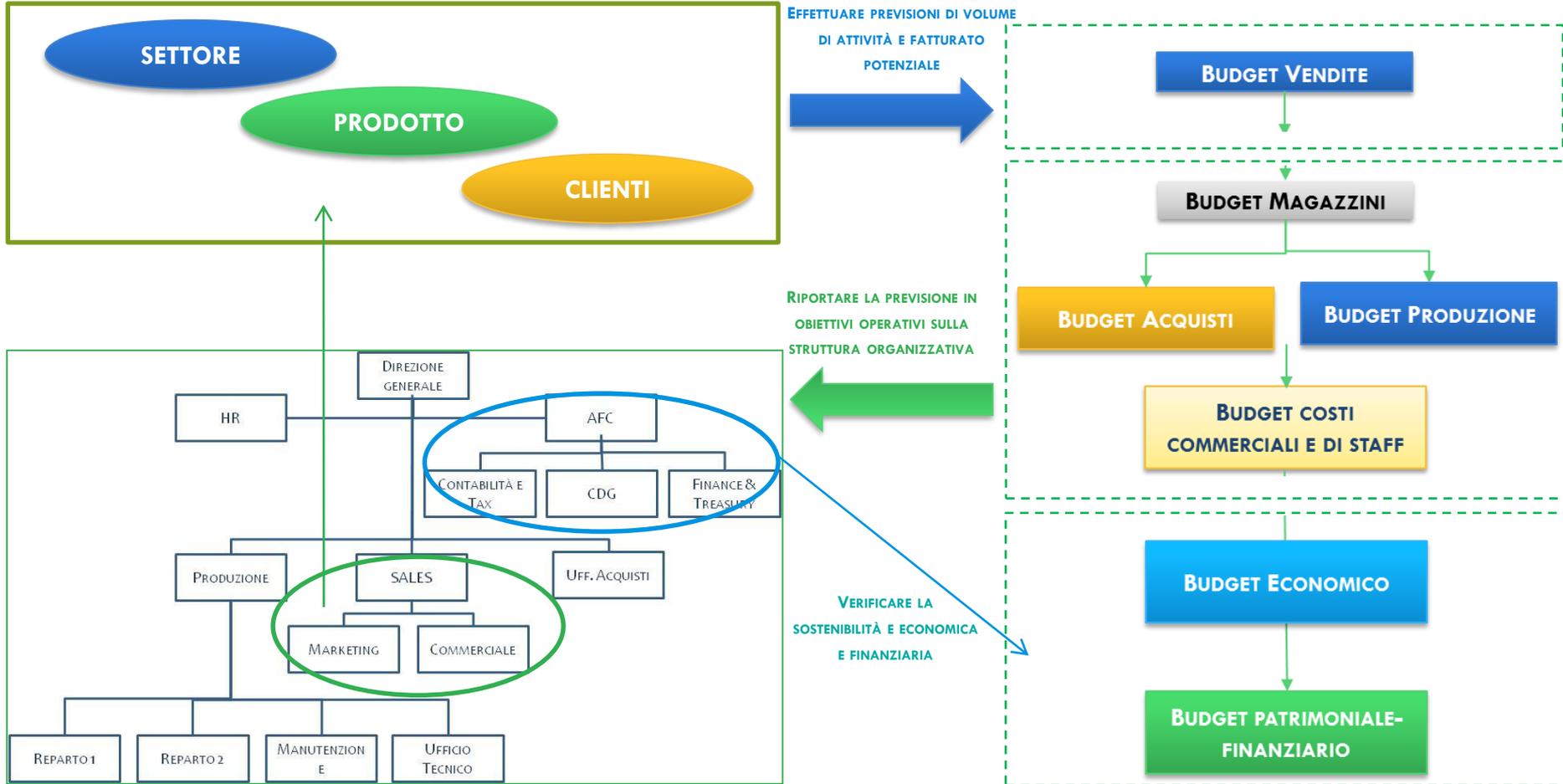
- Chi definisce gli obiettivi e con quali logiche?
- Quali previsioni intendiamo sviluppare (fatturato, costi diretti, costi di struttura, flussi finanziari)?
- Come costruire documenti eco-finanziari solidi?
- Quali obiettivi/previsioni condividere con i miei collaboratori?



NON TENIAMO TUTTO CHIUSO NEL CASSETTO!



I PROCESSI DI ALIMENTAZIONE DEL BUDGET



Esistono sostanzialmente 2 alternative...

BUDGET INCREMENTALE

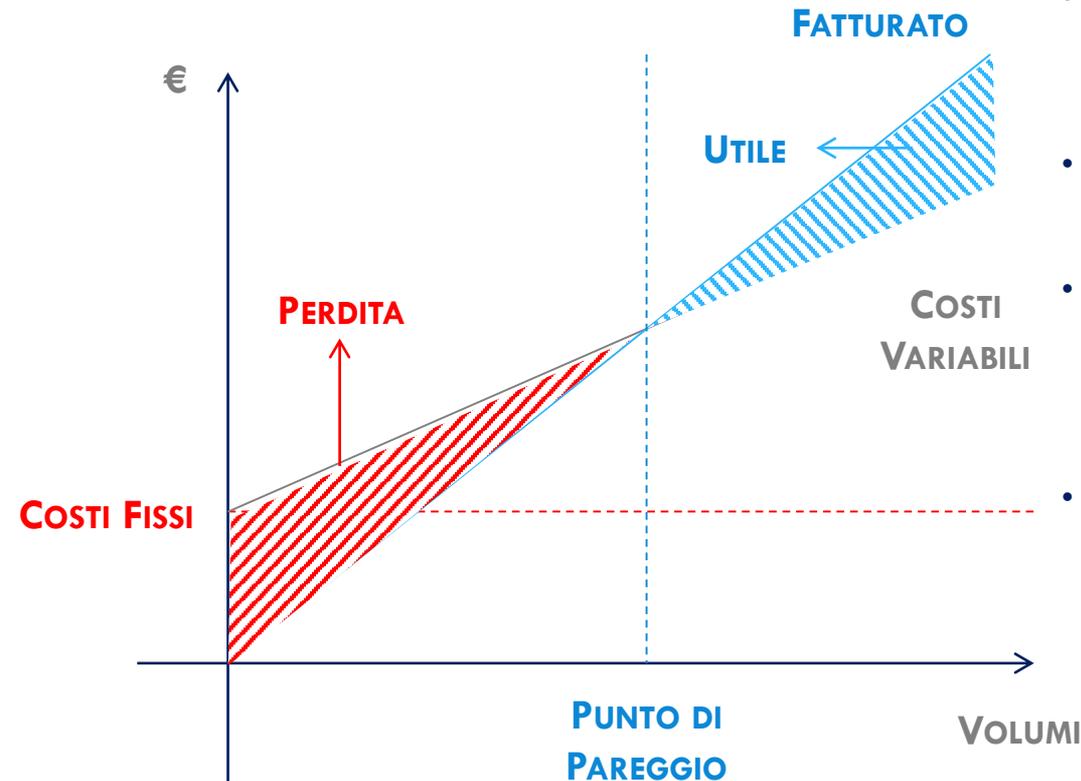
A partire dallo storico vengono effettuate ipotesi di variazione puntuale di ogni variabile economico-finanziaria, fino a comporre il bilancio prospettico per l'anno successivo. **In alcuni settori ragionare in ottica incrementale sul fatturato risulta particolarmente difficile.**

ZERO BASED BUDGET

Viene effettuata una previsione basandosi unicamente sui trend futuri di mercato e su ipotesi operative. Come di fronte ad una start-up si considerano i costi necessari (fissi/sommersi) all'avvio, la marginalità teorica delle vendite e dunque il fatturato necessario per raggiungere il pareggio. **Dove andremo a prendere il fatturato necessario?**

UN PRIMO INTERESSANTE RIFERIMENTO: IL FATTURATO DI PAREGGIO

IL CONCETTO DI PUNTO DI PAREGGIO (BREAK EVEN POINT)



- Determinare la relazione tra costi fissi e variabili (struttura di costo) dell'azienda si rivela fondamentale per padroneggiare le logiche sottostanti alla produzione degli utili.
- I costi fissi (costi di struttura) non sono modificabili nel breve periodo, ma sono necessari per produrre 1 sola unità di Output.
- I costi variabili sono direttamente imputabili alle unità di output vendute: costo di produzione/acquisto del prodotto, costo di acquisto/erogazione del servizio. Questi costi sono direttamente proporzionali ai volumi venduti/prodotti.
- Il **punto di pareggio (BEP)** rappresenta (a margine costante) il numero di unità che devono essere vendute per non registrare una perdita.

- $BEP = \text{COSTI FISSI} / (P - CVU)$

- $FATT. DI PAR. = [\text{COSTI FISSI} / (P - CVU)] / P$

QUALI I COSTI CHE L'AZIENDA DOVRÀ SOSTENERE INDIPENDENTEMENTE DAI VOLUMI DI ATTIVITÀ?

- **COSTI DEL PERSONALE** (SALVO PRESTAZIONI INTERINALI)
- **SERVIZI TECNICI/GENERALI** (MANUTENZIONI TECNICHE, CONSULENZE TECNICHE, CONSULENZE LEGALI/FISCALI, SPESE BANCARIE, ECC...)
- **COSTI DELLA STRUTTURA** (AMMORTAMENTI/LEASING/AFFITTI/NOLEGGI, ECC...)
- **COSTI GENERALI ORDINARI** (UTENZE, PULIZIA, MANUTENZIONI IMPIANTI, VIGILANZA, ONERI VARI, ECC...)
- **COSTI DISCREZIONALI** (COSTI COMMERCIALI *NON* PROVVIGIONI, COSTI DI PUBBLICITÀ, COSTI DI FORMAZIONE, ECC...)

QUALI IPOTESI SI POSSONO FARE?

IL TERMINE «FISSI» NON IMPLICA CHE IL LIVELLO DI SPESA NON VARIERÀ RISPETTO ALL'ANNO SCORSO, MA SEMPLICEMENTE CHE IL SOSTENIMENTO DEI COSTI NON È DIRETTAMENTE LEGATO AI VOLUMI DI ATTIVITÀ. SE ANCHE NON VENDESSI NULLA, MOLTO PROBABILMENTE AVREI LA MAGGIOR PARTE DEI COSTI ELENCATI.

INCREMENTO

- **ASSUNZIONI**
- **INVESTIMENTI IN STRUTTURA**
- **INVESTIMENTI IN MARKETING**
- ...

RIDUZIONE

- **PROGETTI DI RISPARMIO SULL'ENERGIA**
- **SELEZIONE DEGLI INVESTIMENTI IN MARKETING**
- **CHIUSURA DI ALCUNE LINEE DI BUSINESS**
- ...

(1) QUAL È LA MARGINALITÀ MEDIA CHE REALIZZIAMO SULLE VENDITE?

- Mediamente vendo a 4 € (**NETTO IVA!!**) un prodotto che mi costa 2 € (*costo merce o materia prima / semilavorato di acquisto*)
- Il mio margine di contribuzione % (o marginalità), è pari a:
 $(4-2)/4 = 50\%$

(2) A QUANTO AMMONTANO I COSTI FISSI DELLA MIA STRUTTURA?

- ✓ Personale = 90.000 €
- ✓ Utenze = 15.000 €
- ✓ Affitti = 25.000 €
- ✓ Servizi vari (*consulenze, manutenzioni, ecc...*) = 35.000 €
- ✓ Ammortamenti = 20.000 €

TOTALE = 185.000 €

FATTURATO	370.000,00
(costi variabili)	185.000,00
(costi fissi)	185.000,00
UTILE	-

(3) QUAL È IL MIO FATTURATO DI PAREGGIO?

185.000 € / 50% = 370.000 €

LOGICA DIFENSIVA: PARTIAMO DAI COSTI FISSI PER CAPIRE IL FATTURATO CHE DOVREMMO GENERARE ALMENO PER NON ANDARE IN PERDITA

E SE PARTISSIMO DAL FATTURATO?

DETERMINAZIONE DI VALORI DI FATTURATO E ANALISI A SUPPORTO

Lo sforzo previsionale deve essere supportato da un rigoroso processo di scomposizione della variabile fatturato. L'ipotesi finale deve essere la risultante di una serie di algoritmi aggregativi solidamente agganciati ad analisi quantitative di dettaglio.

Ancorando il Fatturato a variabili di dettaglio la previsione assume connotati molto più concreti e specifici. La previsione analitica del fatturato risulterà maggiormente solida e controllabile.

- L'attuale livello di Prezzi è difendibile?
- Dove i prezzi hanno tenuto, dove i prezzi hanno ceduto?
- Quali le richieste in termini di prezzo dai principali clienti?
- Quale il prezzo per i nuovi prodotti/servizi...

$$\text{FATTURATO} = \text{VOLUME} \times \text{PREZZO}$$



QUALI I TASSI DI CRESCITA PREVISTI?
QUALI LE POLITICHE DI DILAZIONE?
QUALI I LIVELLI DI SERVIZIO?

- Quale il Volume per area geografica?
- Quale Volume dato uno sforzo commerciale?
- Quale il Volume per responsabile commerciale/agente?
- Quale Volume per tipo di prodotto
- Quale Volume per canale di vendita?
- Quale volume atteso per cliente?
- Quale l'impatto della stagionalità delle vendite?

DETERMINAZIONE DI VALORI DI FATTURATO E ANALISI A SUPPORTO (2/2)

In primo luogo è necessario essere in grado di declinare le ipotesi alla base del Budget in potenziale crescita di fatturato. A tal fine è necessario **supportare la direzione commerciale** in un percorso strutturato di:

1. Analisi dello Storico
2. Analisi del Potenziale di Mercato
3. Definizione della strategia commerciale

ANALISI DELLO STORICO:

- Per quali prodotti/servizi il mercato mi riconosce un valore distintivo?
- Quali sono stati i canali di vendita e le strategie commerciali maggiormente premianti?
- Posso mantenere il livello di prezzi attuali o è preferibile spostarsi su una strategia di volume?



ANALISI DEL POTENZIALE DI VENDITA:

- In quali mercati le mie qualità attuali possono essere valorizzate economicamente?
- Quanti sono i potenziali clienti in queste aree?
- Quali volumi si prevede di ottenere dal nuovo mercato?

DEFINIZIONE DELLA STRATEGIA COMMERCIALE:

- Quale il veicolo commerciale più adeguato? Rete vendita? Punti vendita? E-Commerce?
- Quale il corretto dimensionamento della forza vendita per ottenere il risultato previsto?



LA MATRICE BCG

PER POTER INDIVIDUARE E VALUTARE I SEGMENTI DI MERCATO SI RIVELA UTILE IL SEGUENTE FRAMEWORK

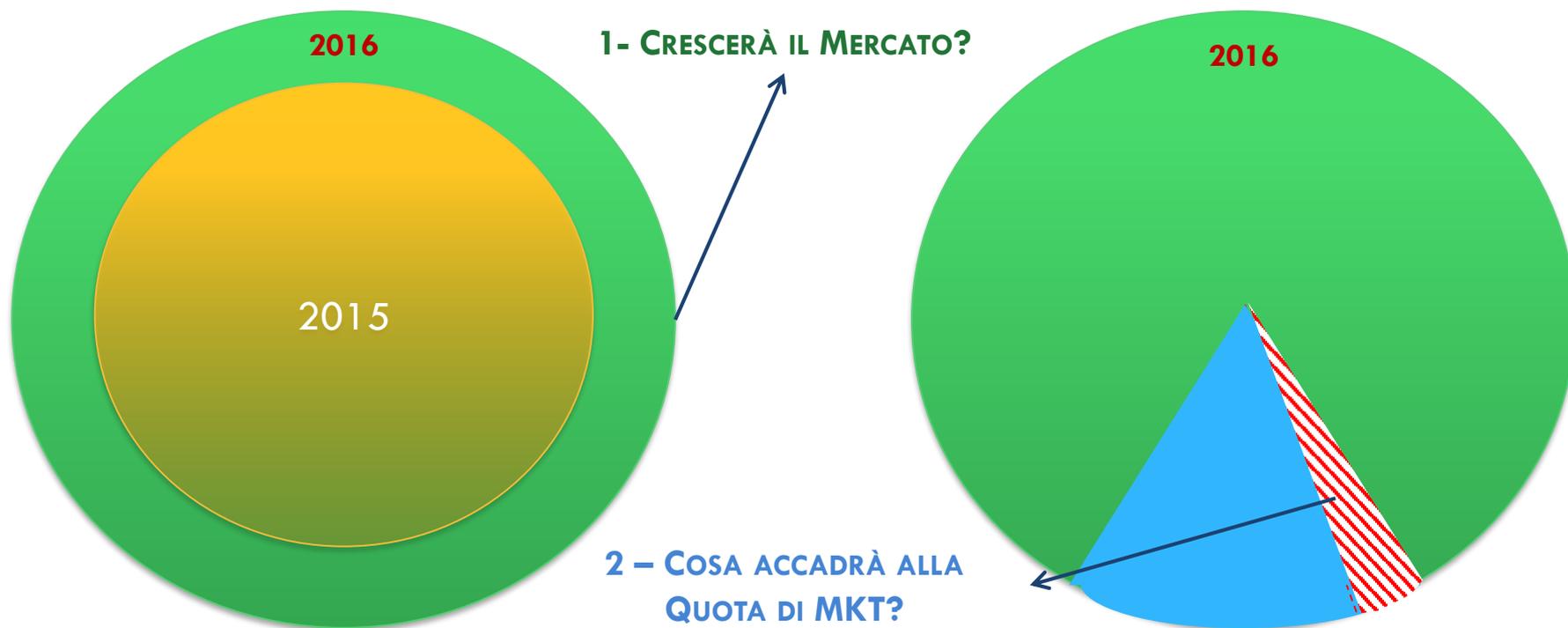


DOVE METTIAMO I NOSTRI
SEGMENTI DI BUSINESS



PER OGNI SEGMENTO DI BUSINESS
POTRANNO SVILUPPARI
CONSIDERAZIONI DIFFERENTI

- IL SECONDO STEP È VALUTARE I DATI PROVENIENTI DALL'ESTERNO PER CERCARE DI COMPRENDERE COME POTRANNO EVOLVERSI LE PROSPETTIVE COMMERCIALI.
- **2 VARIABILI DA CONSIDERARE...**



PREVISIONE DI VOLUMI E FATTURATO

- ESEMPIO

AGGIUNGERE LA CRESCITA DOVUTA AL
MERCATO

DEFINIRE I VALORI DI BUDGET

1

VOLUMI	2015	Crescita MKT	Δquota	Vol Bdg
Linea 1	3.259.881,81	3,00%	1,00%	3.391.255,04
Linea 2	1.422.493,88	5,00%	1,50%	1.516.022,85
Linea 3	1.244.682,14	7,00%	3,00%	1.371.764,19

2

Prezzi Medi	
Linea 1	160,00
Linea 2	230,00
Linea 3	373,00

VALUTARE LA CAPACITÀ DI TENUTA DEI PREZZI
RISPETTO AI PREZZI DI MERCATO

AGGIUNGERE LA CRESCITA DOVUTA
ALL'INCREMENTO DI QUOTA

3

BDG 2016	
Linea 1	542.600.806,75
Linea 2	348.685.255,79
Linea 3	511.668.043,16

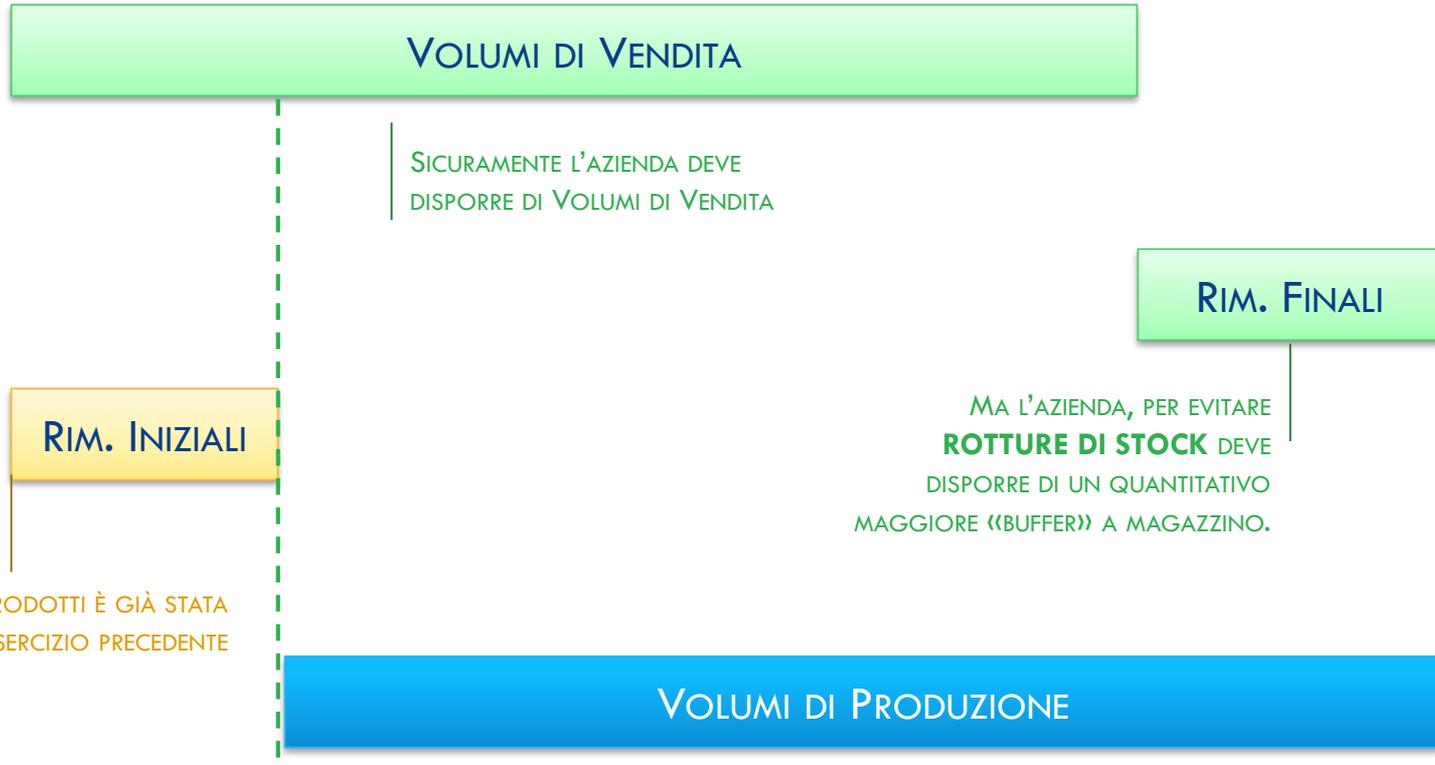
DEFINIRE I VALORI DI BUDGET

UN DETERMINATO PRODOTTO È CARATTERIZZATO DA UNA STRUTTURA DI COSTO.



LA PREVISIONE DEL VENDUTO **NON COINCIDE** CON I VOLUMI DI PRODUZIONE.

PERCHÉ?



COS'È UNA DISTINTA BASE

UNA DISTINTA BASE È L'ELENCO STRUTTURATO E ORGANIZZATO DI MATERIE PRIME, COMPONENTI E MATERIALI DI CONSUMO NECESSARI PER REALIZZARE UN PRODOTTO.

L'ELENCO È ORGANIZZATO PER RAPPRESENTARE IN MODO DETTAGLIATO LA NATURA, LA QUANTITÀ E I COSTI DI OGNI COMPONENTE NECESSARIO ALLA REALIZZAZIONE DEL PRODOTTO.

LA DISTINTA BASE COMPLETA OFFRE ANCHE UN'INFORMATIVA RELATIVA ALL'EFFICIENZA DI IMPIEGO DEI MATERIALI, CONSIDERANDO ANCHE SCARTI E SFRIDI.

RICETTA

Caprese di Bufala

				N* PORZIONI....	1
Caprese di Bufala					
INGREDIENTI	MISURA	QUANTITÀ	COSTO UNIT	COSTO TOT.	
Pomodoro maturo	gr	180	€ 0,0017	€ 0,300	
Basilico a foglie	gr	6	€ 0,0052	€ 0,031	
Mozzarella di Bufala IGP	gr	130	€ 0,0146	€ 1,893	
Balsamico ridotto	gr	10	€ 0,0150	€ 0,150	
Dressing verdure	gr	5	€ 0,0120	€ 0,060	
Spaghetti fritti	gr	5	€ 0,0020	€ 0,010	
			COSTO TOTALE DIRETTO		
			COSTO SFRIDO	3%	€ 2,44
			COSTO TOTALE		€ 0,07
			COSTO PORZIONE		€ 2,52
Peso	Lordo gr		336		

QUANTIFICARE I COSTI INDIRETTI DI PRODUZIONE

IN ESTREMA SINTESI I COSTI INDIRETTI DI PRODUZIONE SONO RICONDUCIBILI A:

1. ORE DI LAVORO UOMO
2. AMMORTAMENTI/Q.TE LEASING MACCHINE
3. MATERIALI DI CONSUMO E VARIE

LOGICA PROPOSITIVA: SIAMO PARTITI DALLE IPOTESI DI FATTURATO PER VERIFICARE SE LA STRUTTURA È BEN CALIBRATA PER IL VOLUME DI ATTIVITÀ IPOTIZZATO.

Sebbene la tecnica più adeguata sia quella della costruzione del costo per FASE DI LAVORAZIONE (centri di costo) in questa sede, più semplicemente, si propone di valutare:



La capacità produttiva sarà sufficiente

Se no:

- **Serviranno altre macchine?**
- **Meglio accumulare straordinari o assumere nuovo personale?**

IL CAPITALE CIRCOLANTE NETTO

GLI IMPATTI DEL CIRCOLANTE:

ACCADIMENTI OPERATIVI	INDICATORI	IMPATTO A STATO PATRIMONIALE	EFFETTO SUI FLUSSI DI CASSA
Concessione di dilazioni di pagamento.	$TMI = [\text{Crediti} / (\text{Fatturato} / 360)]$ Turnover Crediti = Fatturato / Crediti	INCREMENTO DEI CREDITI VERSO CLIENTI	RIDUZIONE DEL FLUSSO DI CASSA A PARITA' DI ALTRE VARIABILI
Mancanza di analisi preventiva del merito di credito dei clienti.			
Incagli nei pagamenti.			
Riduzione dei tempi medi di incasso		RIDUZIONE DEI CREDITI VERSO CLIENTI	RIDUZIONE DEL FLUSSO DI CASSA A PARITA' DI ALTRE VARIABILI
Pochi fornitori nel settore.	$TMP = [\text{Fornitori} / (\text{Acquisti} / 360)]$ Turnover Fornitori = Acquisti / Fornitori	RIDUZIONE DEI DEBITI VERSO FORNITORI	RIDUZIONE DEL FLUSSO DI CASSA A PARITA' DI ALTRE VARIABILI
Basso potere contrattuale nei confronti del fornitore.			
Impossibilità di dilazionare i pagamenti.			
Capacità di dilazionare i pagamenti		INCREMENTO DEI DEBITI VERSO FORNITORI	RIDUZIONE DEL FLUSSO DI CASSA A PARITA' DI ALTRE VARIABILI
Necessità di offrire un maggior servizio ai clienti.	$TMGS = [\text{Magazzino} / (\text{Acquisti} / 360)]$ Turnover Magazzino = Fatturato / Magazzino	INCREMENTO DEL MAGAZZINO	RIDUZIONE DEL FLUSSO DI CASSA A PARITA' DI ALTRE VARIABILI
Incapacità di governare la pianificazione produttiva.			
Difficoltà a coordinare gli approvvigionamenti con i fornitori.			
Ottimizzazione delle scorte di magazzino in relazione alle necessità effettive.		RIDUZIONE DEL MAGAZZINO	RIDUZIONE DEL FLUSSO DI CASSA A PARITA' DI ALTRE VARIABILI

