

# Come costruire il Budget

Sottotitolo:

... Il BUDGET è ancora attuale? ...

... Sì, ma è un budget diverso...

a cura di **Francesco Lagonigro**

Tel +39 348 6611057

lagonigro@strategiaecontrollo.it

## Programma

### **L'importanza del budget d'esercizio**

Non c'è gestione orientata al futuro senza budget

Il budget strategico come strumento di direzione per realizzare la strategia aziendale

Le nuove logiche del Budget e le relazioni col sistema delle ricompense per un'efficace responsabilizzazione delle persone.

**La centralità del Budget delle Vendite:** suggerimenti pratici per una sua efficace elaborazione

Il Budget di esercizio nell'impresa moderna, come innovare i contenuti del budget

Le nuove possibili strutture di conto economico

### **Principi di Lean Accounting**

#### **Il conto economico per attività/processo (il value stream budgeting)**

Il budget del singolo cliente o del canale distributivo – grazie all'Activity Based Costing

Il budget dei costi operativi

Il budget dei costi di gestione

Il budget del capitale circolante

#### **Il budget di cassa**

**Il budget rolling: come trasformare il budget da strumento rigido a strumento di indirizzo.**

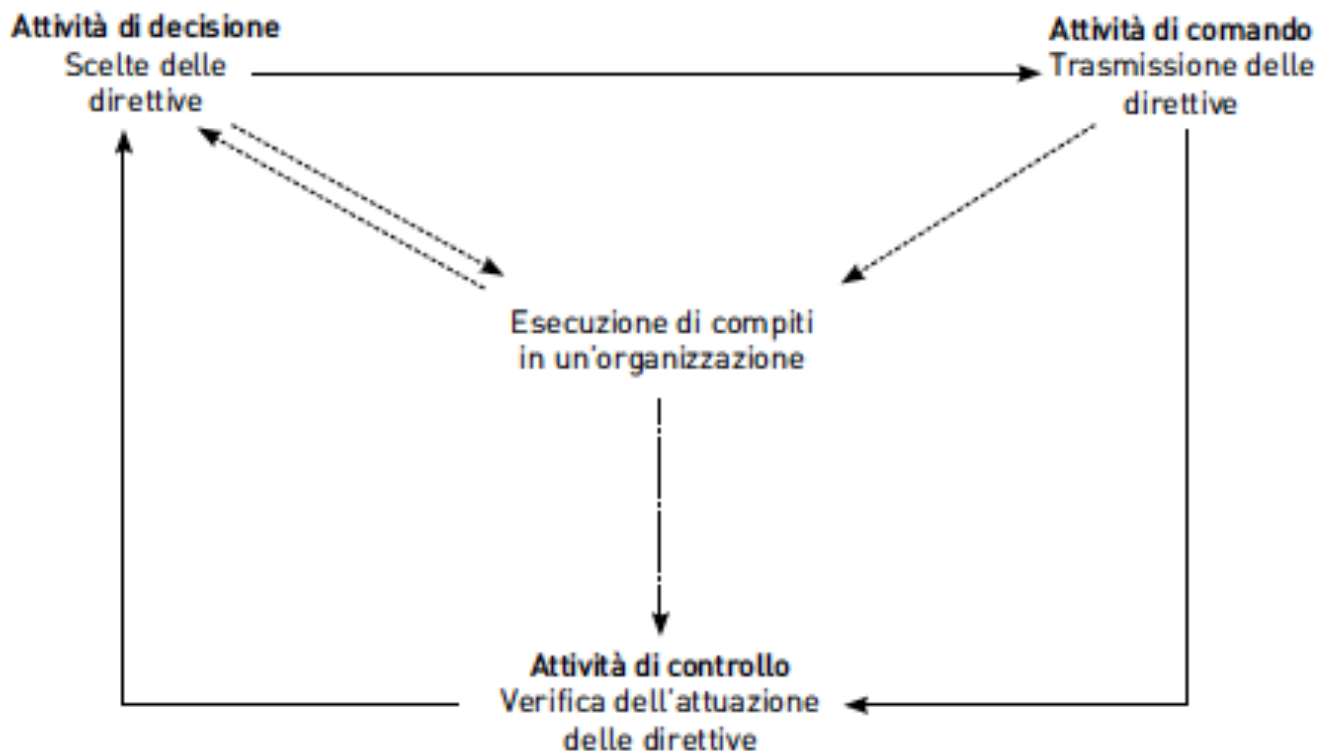
## Key Words



# Le "Origini" del Budget: strumento di pianificazione e controllo



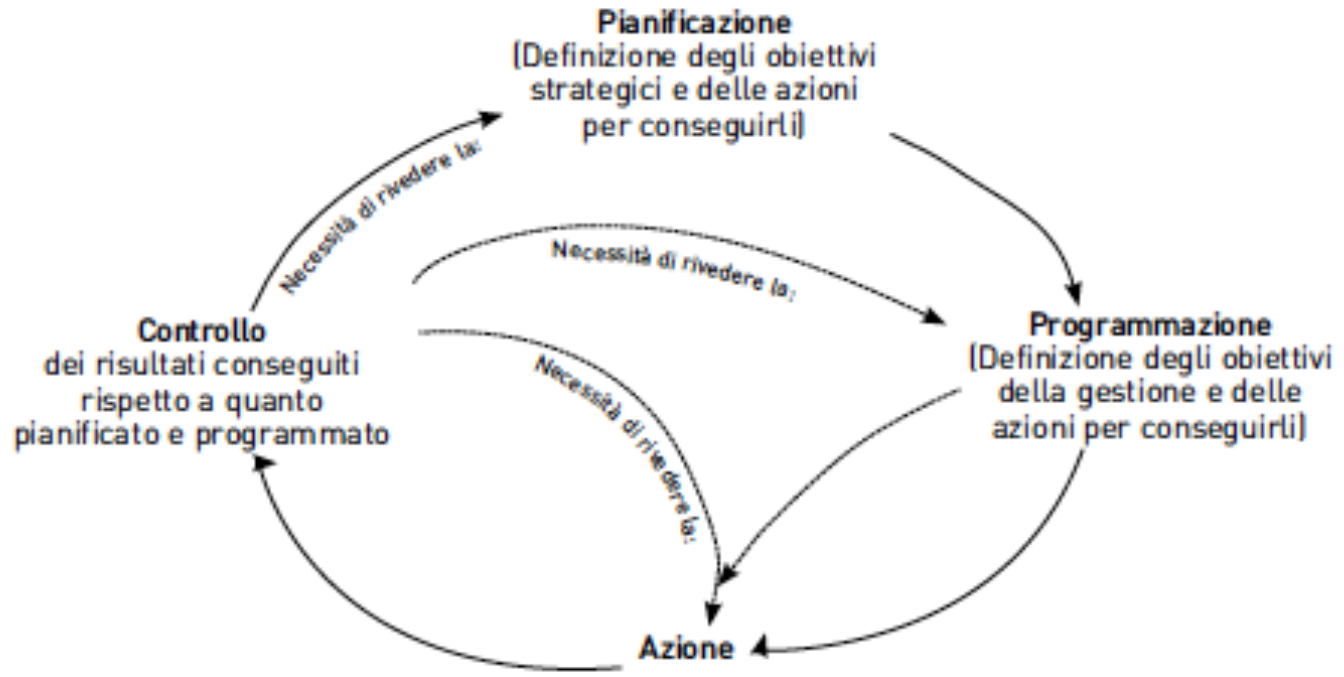
Si deve **decidere**,  
si deve **agire** e,  
soprattutto, si deve saper **far agire**

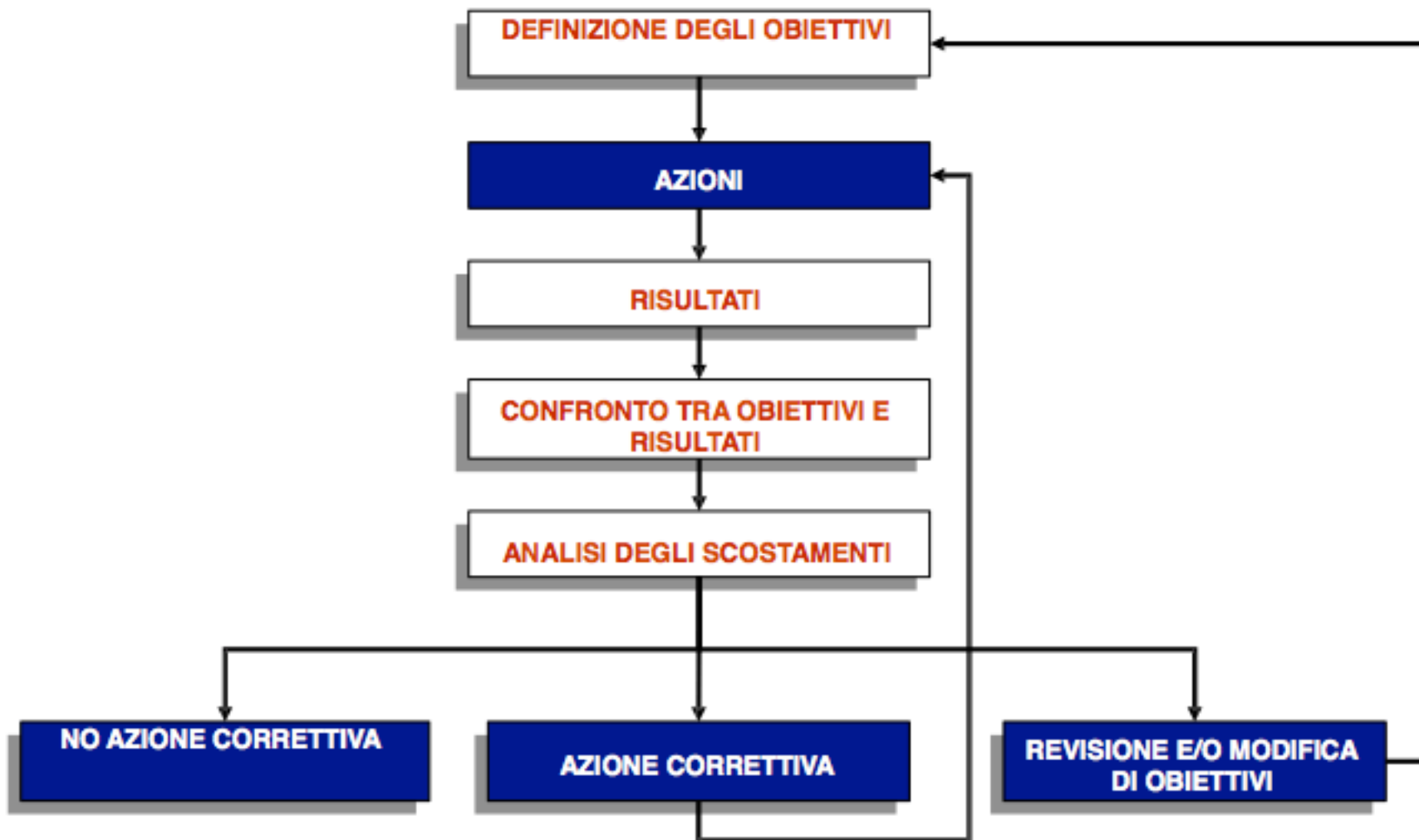


**PIANIFICAZIONE**  
 Scelte concernenti le alternative di azione con orizzonti temporali di lungo termine e attinenti la dimensione strategica della gestione

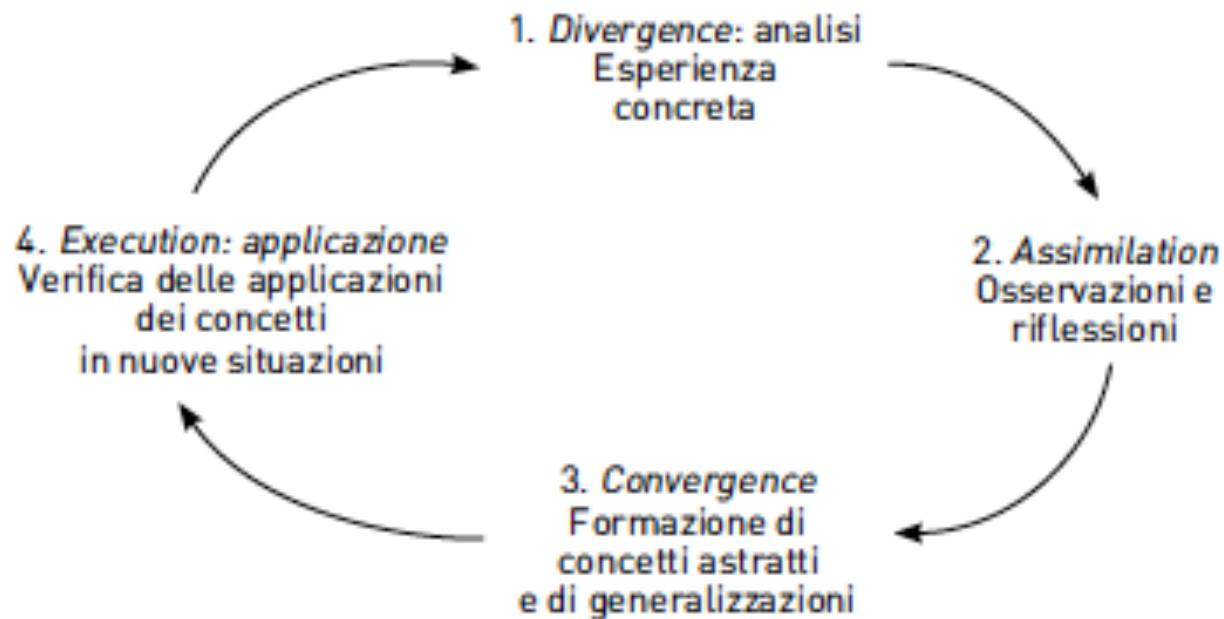
**PROGRAMMAZIONE**  
 Scelte di gestione operativa, tipicamente di breve periodo

**CONTROLLO**  
 Confronto tra risultati desiderati e risultati effettivamente conseguiti.





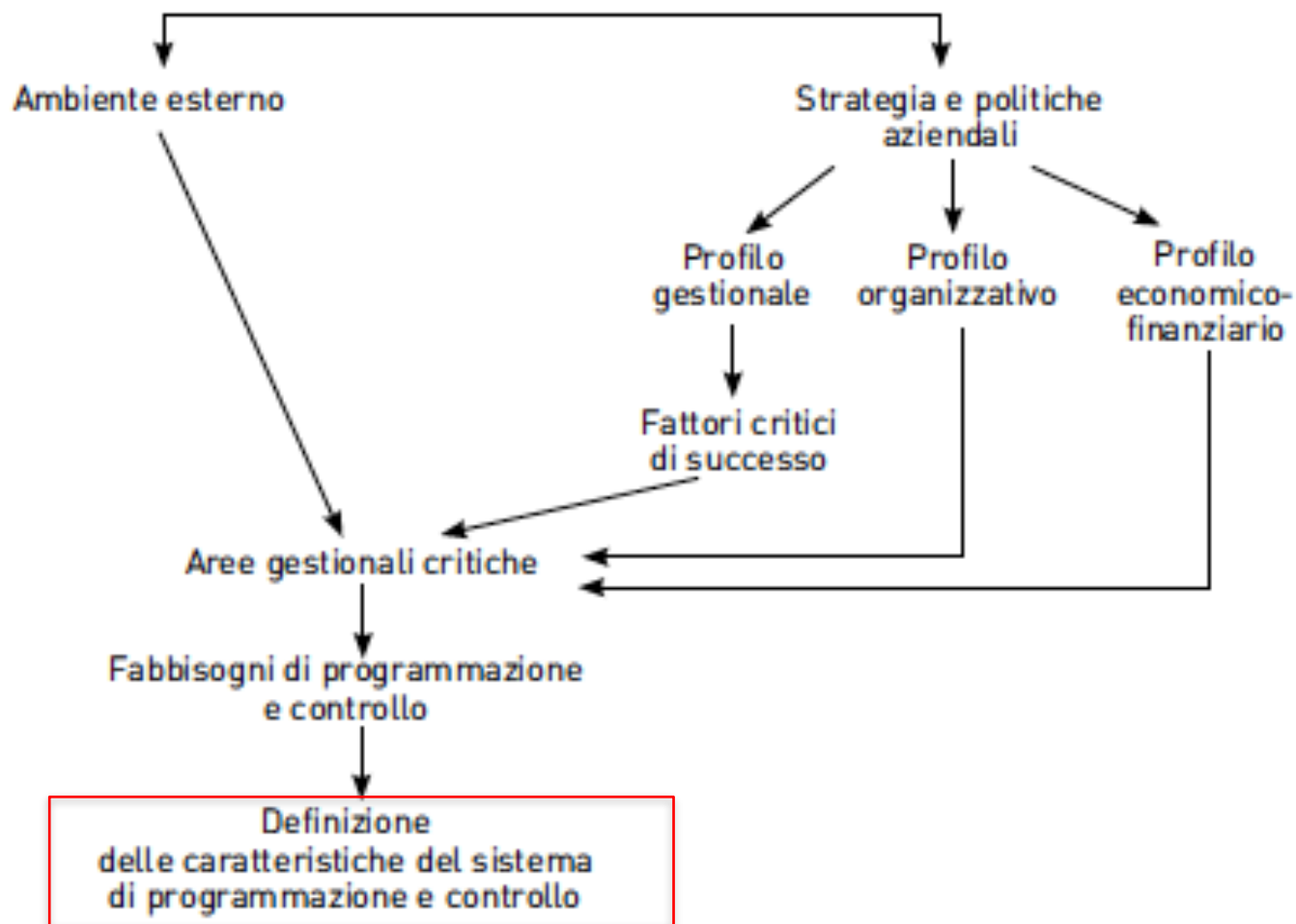
Controllare per apprendere  
Grazie al controllo maturano occasioni di apprendimento e nascono stimoli al CAMBIAMENTO



## Learning By Doing

Si può apprendere con il fare, soprattutto se si dispone in impresa di meccanismi che consentono di individuare e comprendere le cause di successi e insuccessi, evitando superficiali imputazioni a circostanze fortuite.





Il budget è uno strumento di direzione in grado di perseguire in modo equilibrato una pluralità di scopi.  
Si tratta di scopi che sono propri anche del sistema di programmazione e controllo.

**Il budget come strumento di programmazione finanziaria**



**Il budget a supporto delle decisioni di gestione operativa osservata nei suoi aspetti di convenienza economica**

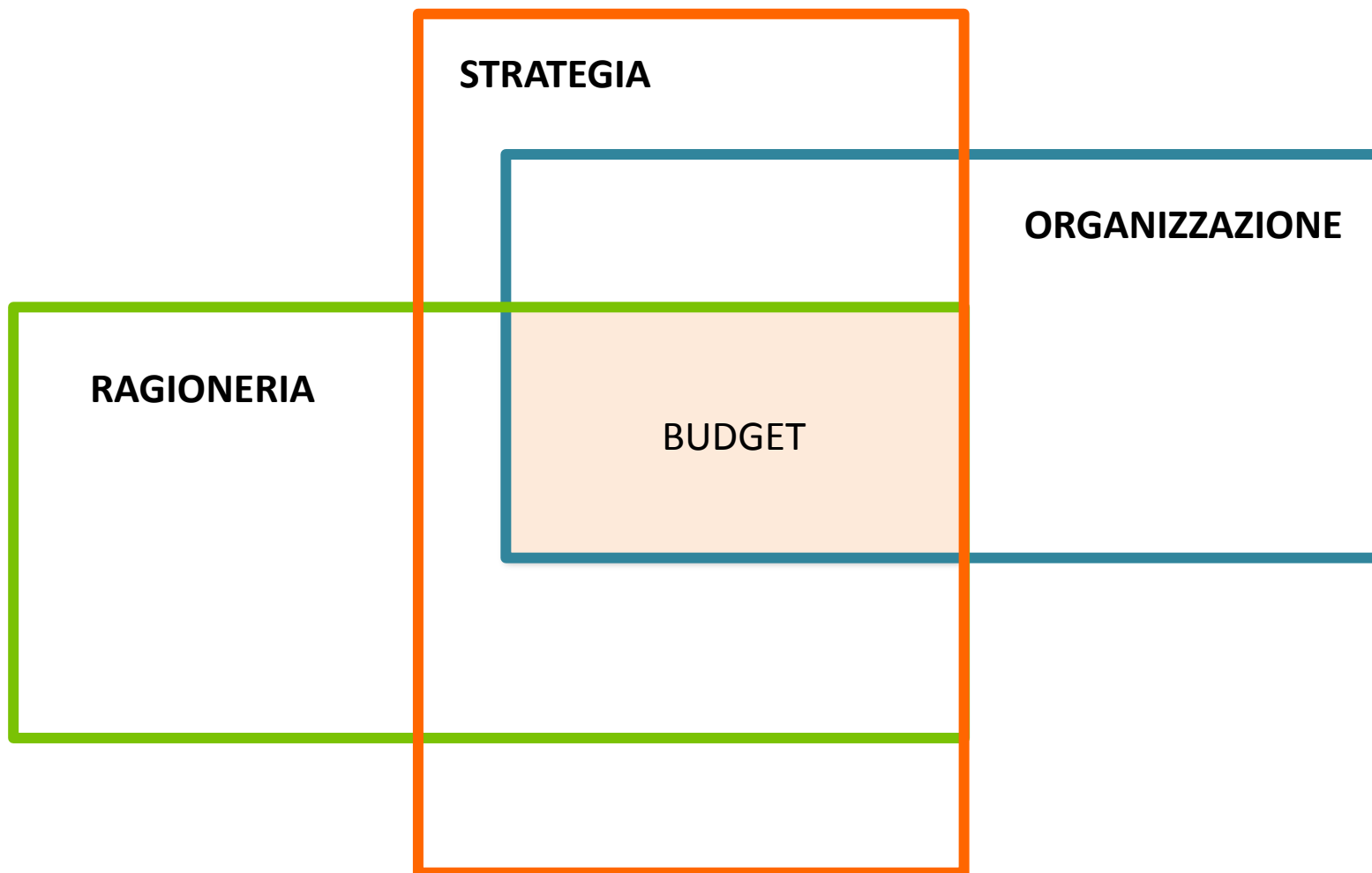


**Il budget come strumento di responsabilizzazione e motivazione**



•Il budget è uno strumento organizzativo e economico che ha lo scopo di tradurre i piani di azione in termini economico/finanziari.

•Il budget è un programma di gestione riferito ad un periodo futuro (esercizio) che si sostanzia nella formulazione di un bilancio preventivo

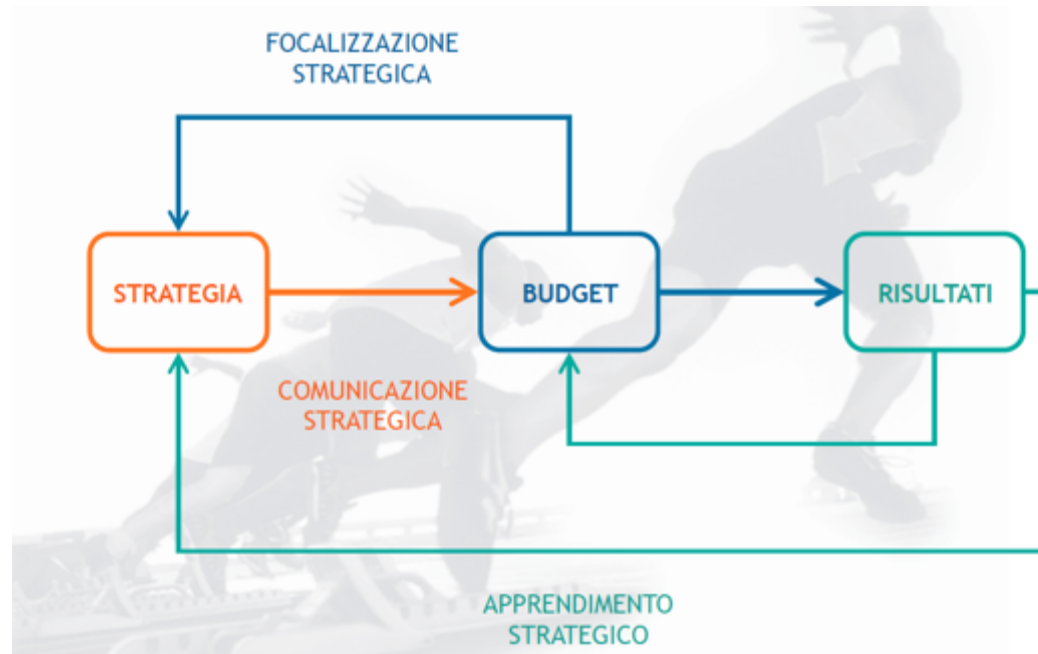




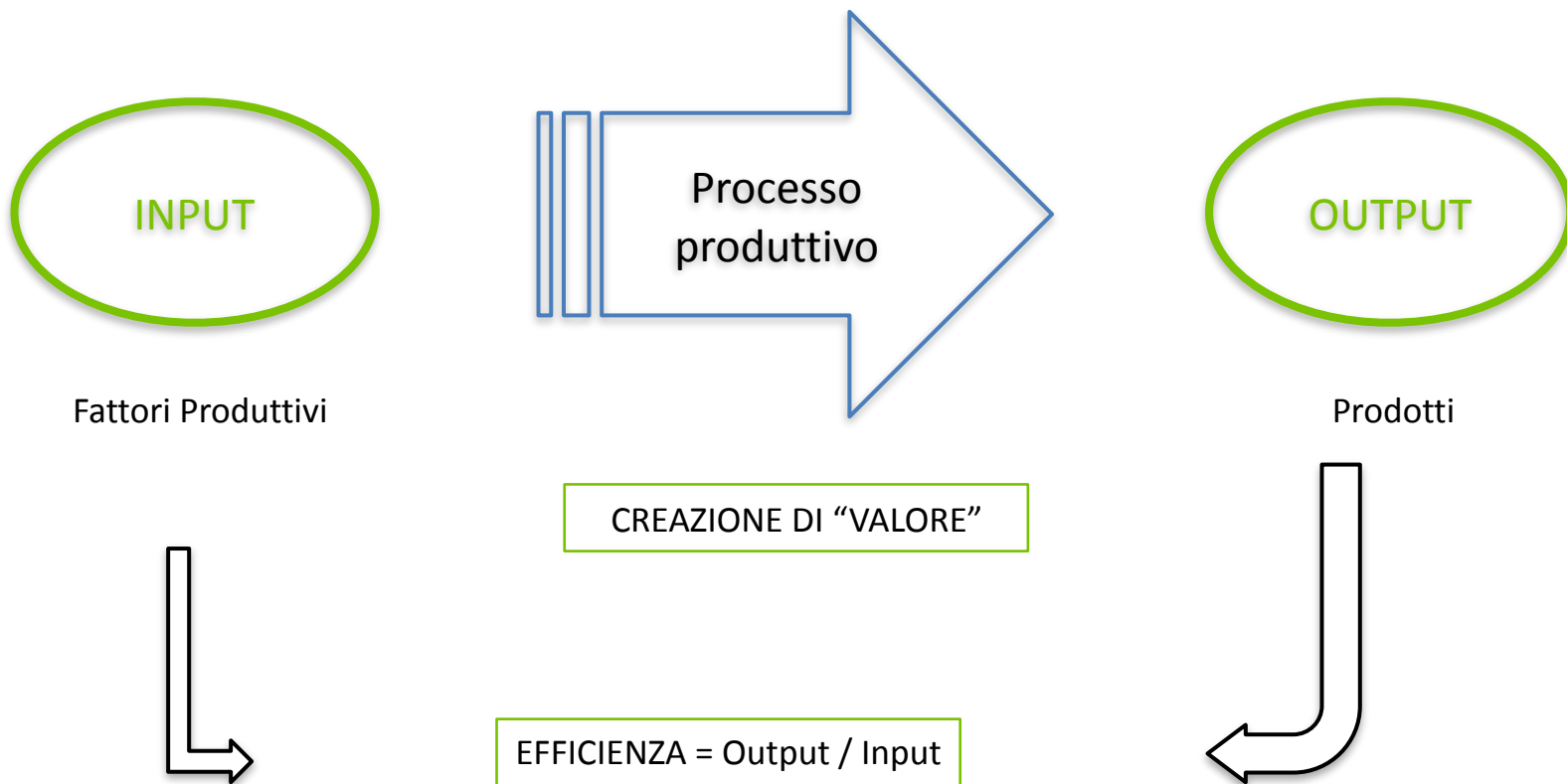
- Guardare al passato può essere fonte di illusioni
- Guardare al presente risulta parziale
- Alla direzione d'impresa non resta che guardare al futuro e creare delle occasioni per realizzarlo.



Il budget è uno strumento in grado di costringere la direzione d'impresa a "preparare" il futuro



“Fonte: Introduzione al Budget, Bruno De Rosa”



**Sistemi a barriera**

***“yes-no control”***

**Ex-post**

**Sistemi diagnostici** ***“post action control”***

**Ex-post**

**Sistemi di controllo strategici** ***“steering control”***

**Ex-ante**

**SIETE SODDISFATTI DEL VOSTRO ATTUALE SISTEMA DI BUDGET?**

Pienamente soddisfatti	Parzialmente soddisfatti	Insoddisfatti
3 %	72 %	25 %

**IL VOSTRO ATTUALE SISTEMA**

2.A SI FERMA AL BUDGET ECONOMICO	44%
2.B COMPRENDE UN BUDGETING DEGLI INVESTIMENTI	26%
2.C SI COMPLETA CON UN BUDGET DI CASSA	30%

## QUALI RITENETE SIANO I PUNTI DI FORZA DEL VOSTRO SISTEMA DI BUDGETING

- STRUMENTO DI COMUNICAZIONE
- DISTRIBUZIONE RESPONSABILITA'
- STRUMENTO DI ORGANIZZAZIONE
- **STRUMENTO DI APPRENDIMENTO**

## QUALI RITENETE SIANO I PUNTI DI DEBOLEZZA DEL VOSTRO SISTEMA DI BUDGETING

- ASSENZA DI FOTOGRAFIA DINAMICA DEL FUTURO
- POCO DIFFUSO E CONDIVISO
- **COMPORAMENTI "ELUSIVI"**
- BASATO TROPPO SULLO "STORICO"
- POCO COLLEGATO ALLA STRATEGIA (UN PO' POVERO DI CONTENUTI STRATEGICI)
- **BUDGET ANNUALE POCO MODIFICABILE (RIGIDITA')**
- SPINGE AD OSSERVARE MOLTO LE REGOLE
- **FOTOGRAFA PIU' IL PRODOTTO/SERVIZIO CHE IL MERCATO**
- IMPOSTO DALL'ALTO

## ► Problemi di definizione, di implementazione e di utilizzo del budget

- aggiunge poco valore e assorbe troppo tempo (in media dai 4 ai 5 mesi)
- non è fondato su un orientamento all'esterno che consideri i bisogni dei clienti e l'andamento del mercato
- limita la flessibilità, la tempestività e l'efficacia delle risposte al mercato
- non riflette le caratteristiche strutturali delle nuove forme organizzative adottate dalle aziende
- non viene aggiornato frequentemente (di solito una volta l'anno) rimanendo spesso sganciato dalle strategie aziendali
- non è uno strumento affidabile di valutazione delle performance concentrandosi unicamente sulla dimensione economico-finanziaria

## ► Problemi relativi al processo organizzativo e comportamentale

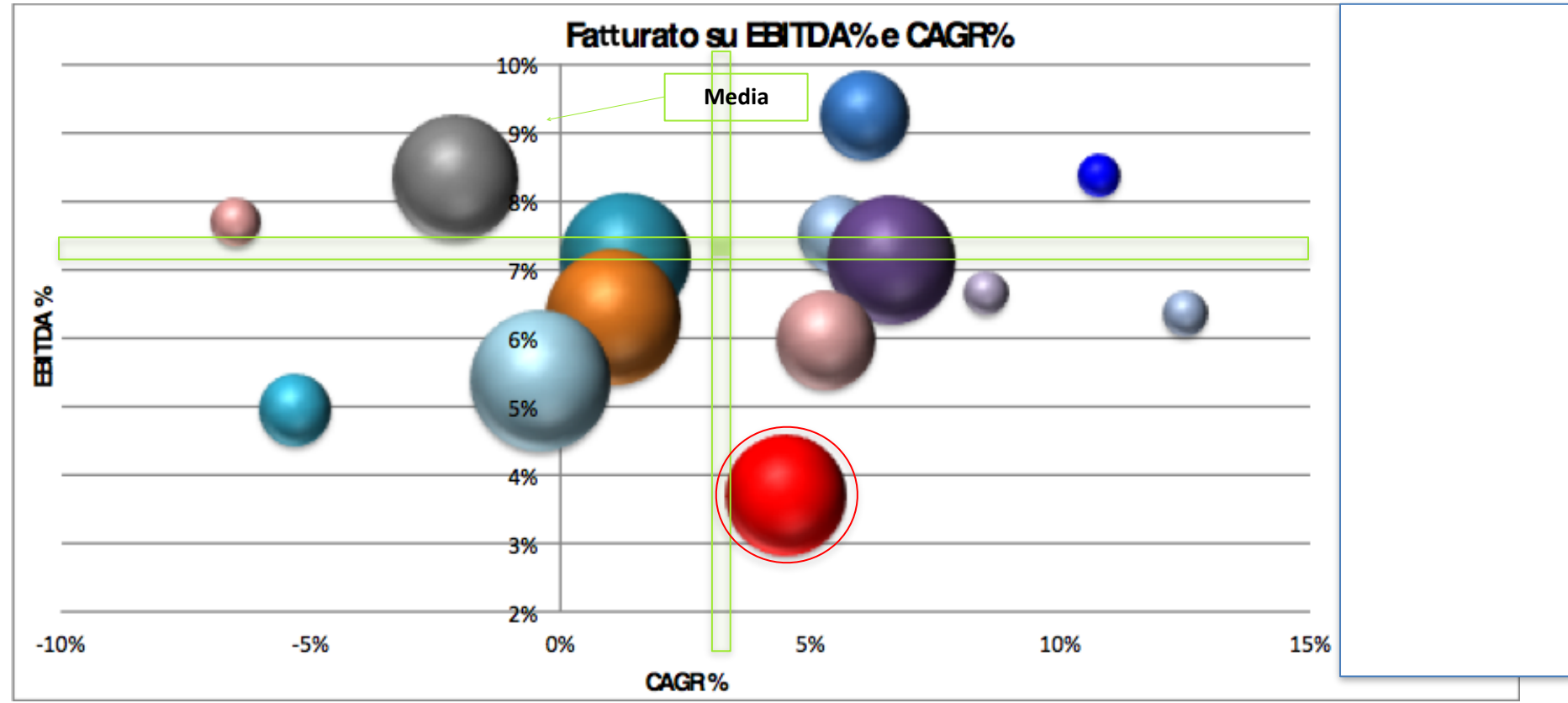
- ostacola il cambiamento ed erige barriere anziché incoraggiare la diffusione della conoscenza all'interno dell'organizzazione
- rafforza le catene verticali di comando e controllo (top-down) anziché l'imprenditorialità dei manager di front-line
- considera il personale come un costo da minimizzare anziché un asset da sviluppare
- porta a inseguire obiettivi tattici di breve periodo a scapito di quelli strategici di lungo periodo
- non ottimizza l'impiego delle risorse disponibili
- è caratterizzato da elevati livelli di conflittualità che frenano il miglioramento continuo e favoriscono comportamenti individualistici

# ***Come si comportano i Ns Competitors?***

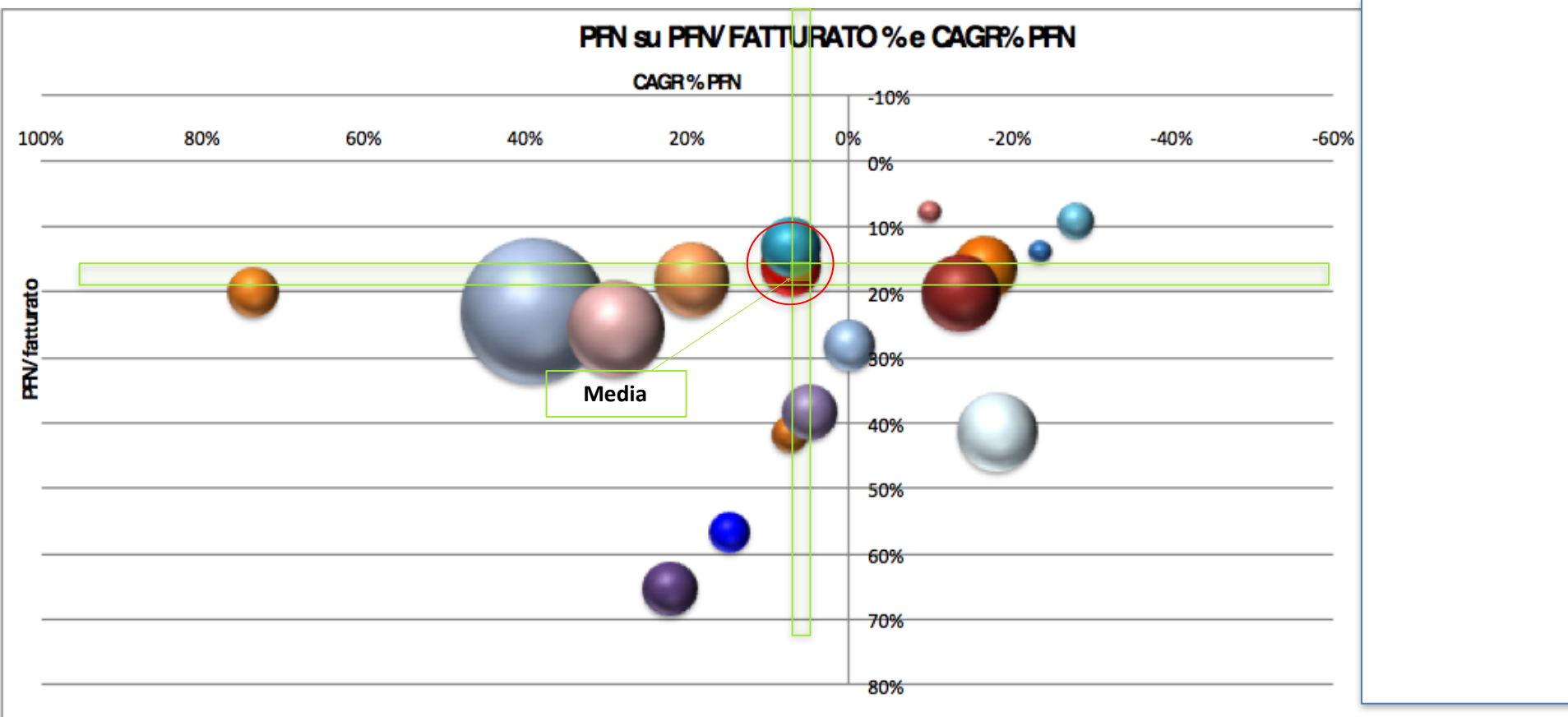
## ***Analisi Mercato***

CONFRONTO COMPETITORE					
- - ANALISI REDDITUALE					
Azienda	Ricavi €000	EBITDA %	CAGR %	Quota di mercato	Note
	13.885	3,7%	4,5%	5,9%	Confronto Bilanci 2008-2014
	2.311	7,7%	-6,5%	1,0%	Confronto Bilanci 2011-2013
	1.730	8,4%	10,8%	0,7%	Confronto Bilanci 2008-2013
	15.505	8,3%	-2,1%	6,6%	Confronto Bilanci 2008-2014
	5.639	7,5%	5,5%	2,4%	Confronto Bilanci 2008-2014
	3.405	19,3%	n.d.	1,5%	Bilancio disponibile: 2014
	15.617	7,1%	6,6%	6,7%	Confronto Bilanci 2013-2014
	2.827	6,7%	6,8%	1,2%	Confronto Bilanci 2009-2014
	16.023	7,2%	1,3%	6,9%	Confronto Bilanci 2008-2014
	18.016	6,3%	1,1%	7,7%	Confronto Bilanci 2012-2014
	7.401	9,2%	6,1%	3,2%	Confronto Bilanci 2008-2014
	4.874	4,9%	-5,3%	2,1%	Confronto Bilanci 2008-2014
	1.856	6,3%	12,5%	0,8%	Confronto Bilanci 2012-2013
	9.394	6,0%	5,3%	4,0%	Confronto Bilanci 2009-2014
	1.770	6,7%	8,5%	0,8%	Confronto Bilanci 2013-2014
	8.615	4,5%	72,7%	3,7%	Confronto Bilanci 2012-2013
	19.050	5,4%	-0,4%	8,2%	Confronto Bilanci 2008-2013
	3.867	9,6%	7,8%	1,7%	Confronto Bilanci 2008-2014
	843	35,7%	13,0%	0,4%	Confronto Bilanci 2013-2014
	58.327	4,7%	11,3%	25,0%	Confronto Bilanci 2008-2014
	22.511	3,6%	-8,4%	9,6%	Confronto Bilanci 2013-2014
<b>MEDIA</b>	<b>11.117</b>	<b>8,5%</b>	<b>7,6%</b>	<b>100,0%</b>	
<b>Media Normalizzata</b>	<b>9.174</b>	<b>7,3%</b>	<b>4,8%</b>		





CONFRONTO COMPETITORS - ANALISI FINANZIARIA				
Azienda	PFN	PFN/Fatturato	CAGR % (PFN)	Note
	<b>2.215</b>	<b>16,0%</b>	<b>7,1%</b>	Confronto Bilanci 2008-2014
	317	13,7%	-23,7%	Confronto Bilanci 2012-2013
	981	56,7%	14,7%	Confronto Bilanci 2011-2014
	2.532	16,3%	-16,9%	Confronto Bilanci 2011-2014
	1.584	28,1%	-0,1%	Confronto Bilanci 2011-2014
	1.301	38,2%	n.d.	Bilancio disponibile: 2014
	1.848	65,4%	22,1%	Confronto Bilanci 2011-2013
	2.130	13,3%	7,1%	Confronto Bilanci 2011-2014
	3.633	20,2%	-13,9%	Confronto Bilanci 2013-2014
	1.488	20,1%	73,7%	Confronto Bilanci 2011-2014
	1.870	38,4%	4,9%	Confronto Bilanci 2011-2014
	776	41,8%	7,3%	Confronto Bilanci 2012-2013
	3.887	41,4%	-18,4%	Confronto Bilanci 2011-2012
	780	9,1%	-28,2%	Confronto Bilanci 2012-2013
	3.465	18,2%	19,4%	Confronto Bilanci 2011-2013
	295	7,6%	-10,0%	Confronto Bilanci 2011-2014
	13.364	22,9%	39,0%	Confronto Bilanci 2011-2014
	5.784	25,7%	28,8%	Confronto Bilanci 2013-2014
<b>MEDIA</b>	<b>2.681</b>	<b>27,4%</b>	<b>6,6%</b>	
Media Normalizzata	2.162	26,2%	4,5%	



## CAGR (tasso di crescita annuale composto)

CAGR (tasso di crescita annuale composto)

## CAGR (tasso di crescita annuale composto)

Il tasso di crescita annuale composto (CAGR) è un tasso di accrescimento di [media](#) durante parecchi anni. È un [media geometrica](#) dei tassi di crescita annuali:

$$CAGR = (\text{valore } \div \text{starting di valore di conclusione})^{1/(\text{numero degli anni} - 1)}$$

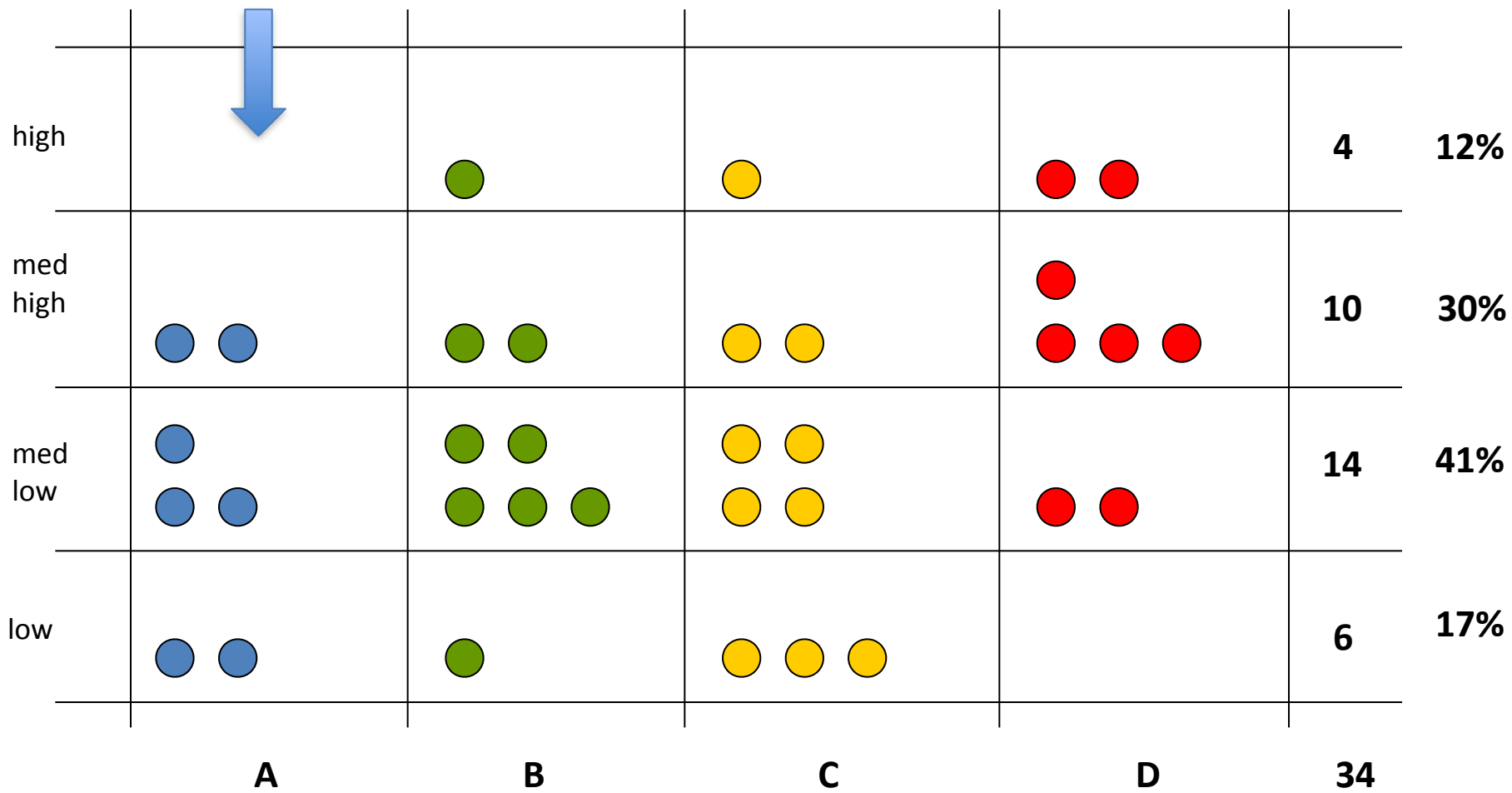
Se un'azienda avesse vendite di £10m in 2000 e £15m in 2005 allora il CAGR delle relative vendite è:  $(15 \div 10)^{1/5} - 1 = .084 = 8.4\%$

Se i tassi di accrescimento di percentuale sono usati è importante da ricordarsi aggiungere uno a ciascuno di loro prima della calcolazione della media geometrica. Per esempio, il CAGR in due anni di 10% un anno e di 20% il seguente è  $(1.1 \times 1.2)^{1/2} - 1$ .

Anche se non ci sono dati storici un sostituto per una previsione, il CAGR in un certo numero di anni (tipicamente l'ultimi cinque) è una migliore indicazione di una tendenza che lo sviluppo del singolo anno che può essere in maniera atipica buon o difettoso.

CAGR dovrebbe essere usato perché [fare la media aritmetico](#) dei numeri di sviluppo dà i risultati errati. Per esempio, se le vendite dell'azienda aumentassero da £10m durante l'anno uno a £15m durante l'anno due ed allora cadessero di nuovo a £10m durante l'anno tre, quindi ci è stato un aumento di 50% (di anno in anno) seguito da una diminuzione di 33% (di anno in anno). L'aggiunta dei questi in su dare 17% e quindi una media aritmetica di 8.5%, mentre è evidente che lo sviluppo medio è stato 0%. Una media geometrica dà la risposta corretta.

**L'ANALISI DELLA GAMMA PRODOTTI DEI CONCORRENTI:**  
*Analisi modelli per fascia di prezzo/caratteristiche tecniche*



**Le soluzioni  
che consentono di passare  
da un budget tradizionale  
ad un budget strategico**

# Obiettivo principale: La CRESCITA

*Per focalizzarsi sulla crescita non è possibile fermarsi all'analisi delle*

**Opex** – Operating expense: Spese operative

... o delle

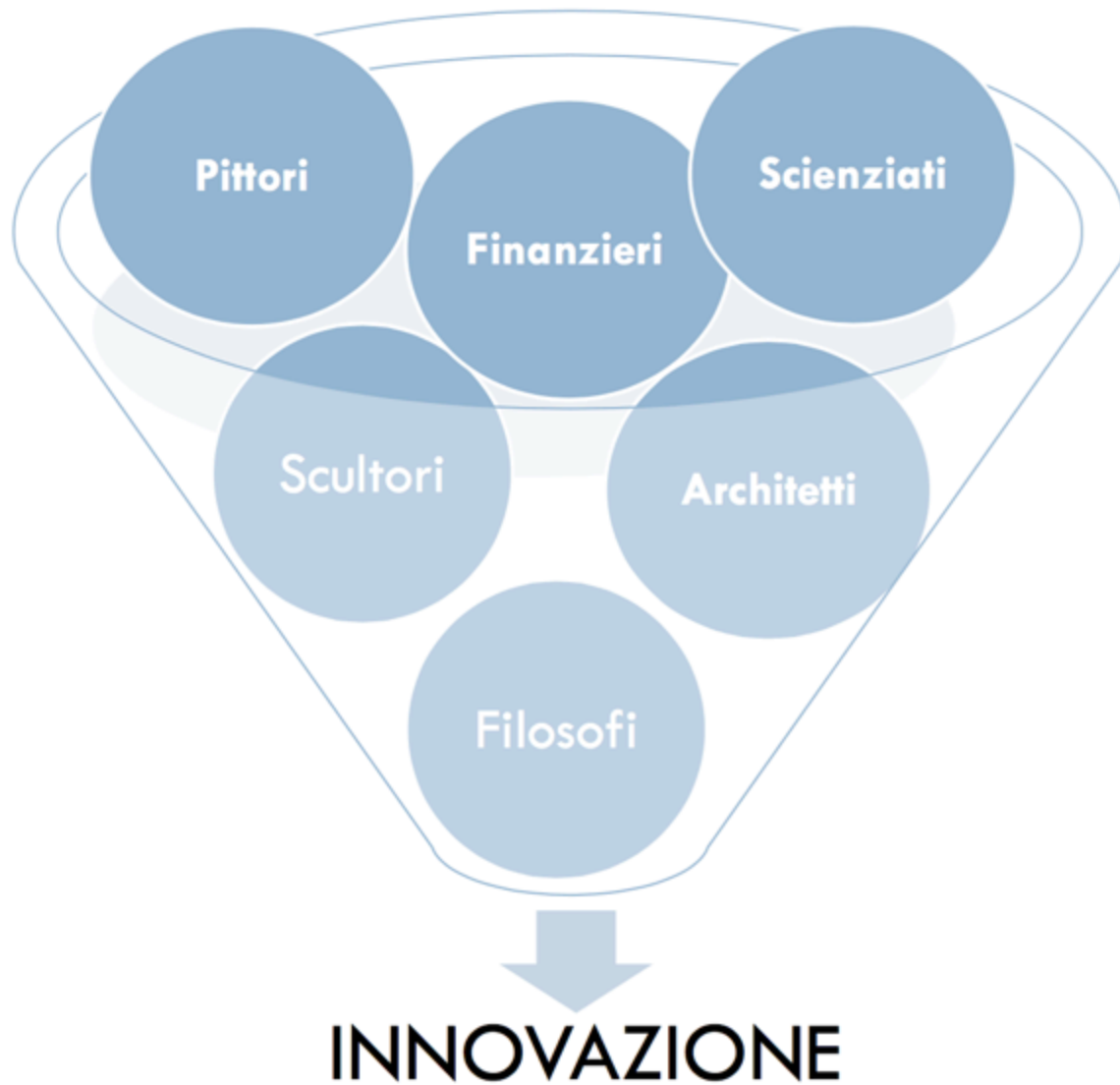
**Capex** - Capital expense: Investimenti di mantenimento in cespiti

Bisogna focalizzarsi sulle

**Stratex** – Strategic Expense: Spese per investimenti strategici

- **Internazionalizzazione**
- **Innovazione (effetto medici)**
- **Digitalizzazione (Industry 4.0)**

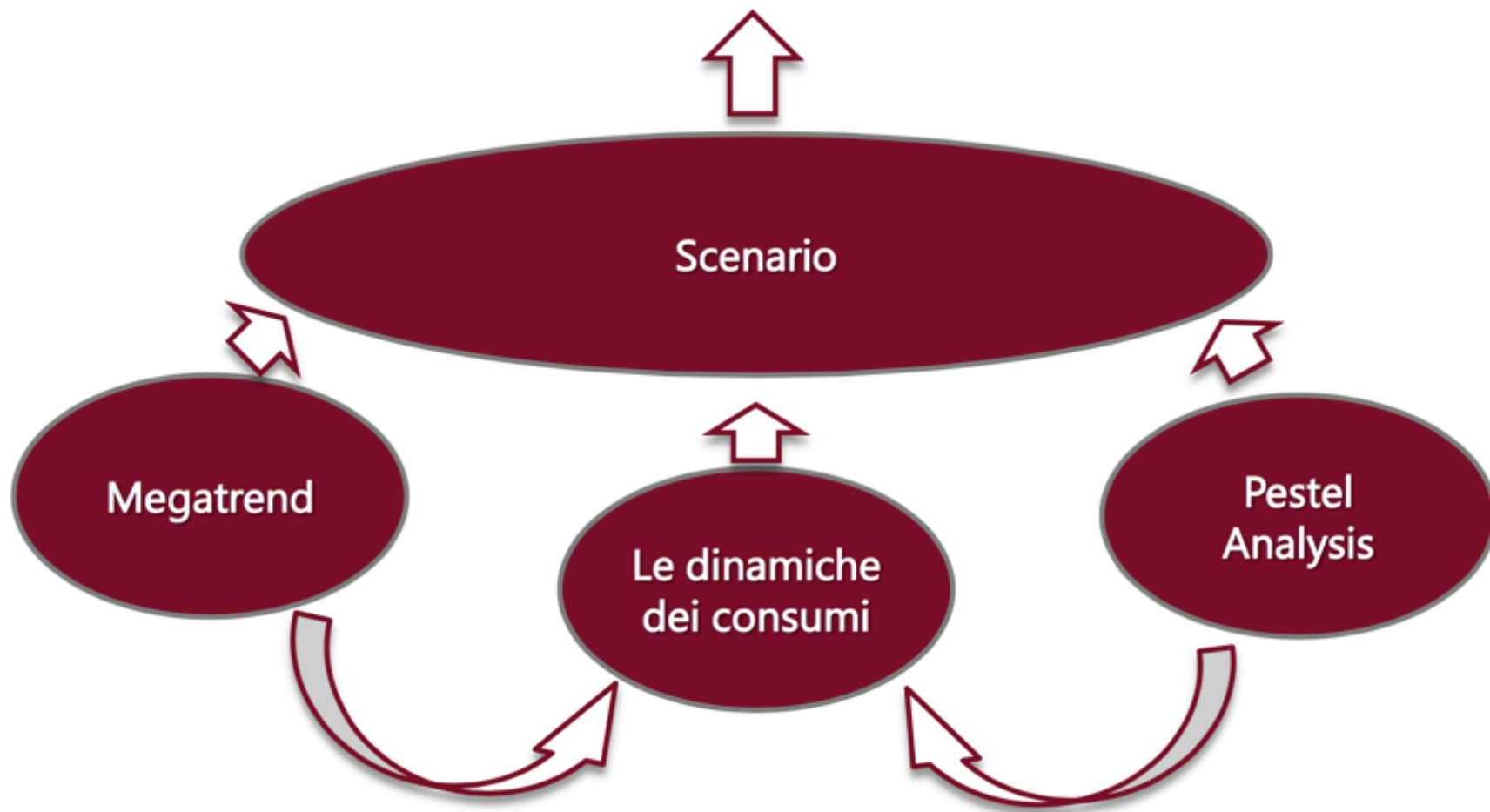
*Rinascimento, periodo di massima creatività*



Famiglia de' Medici  
Firenze XV secolo



# BUDGET

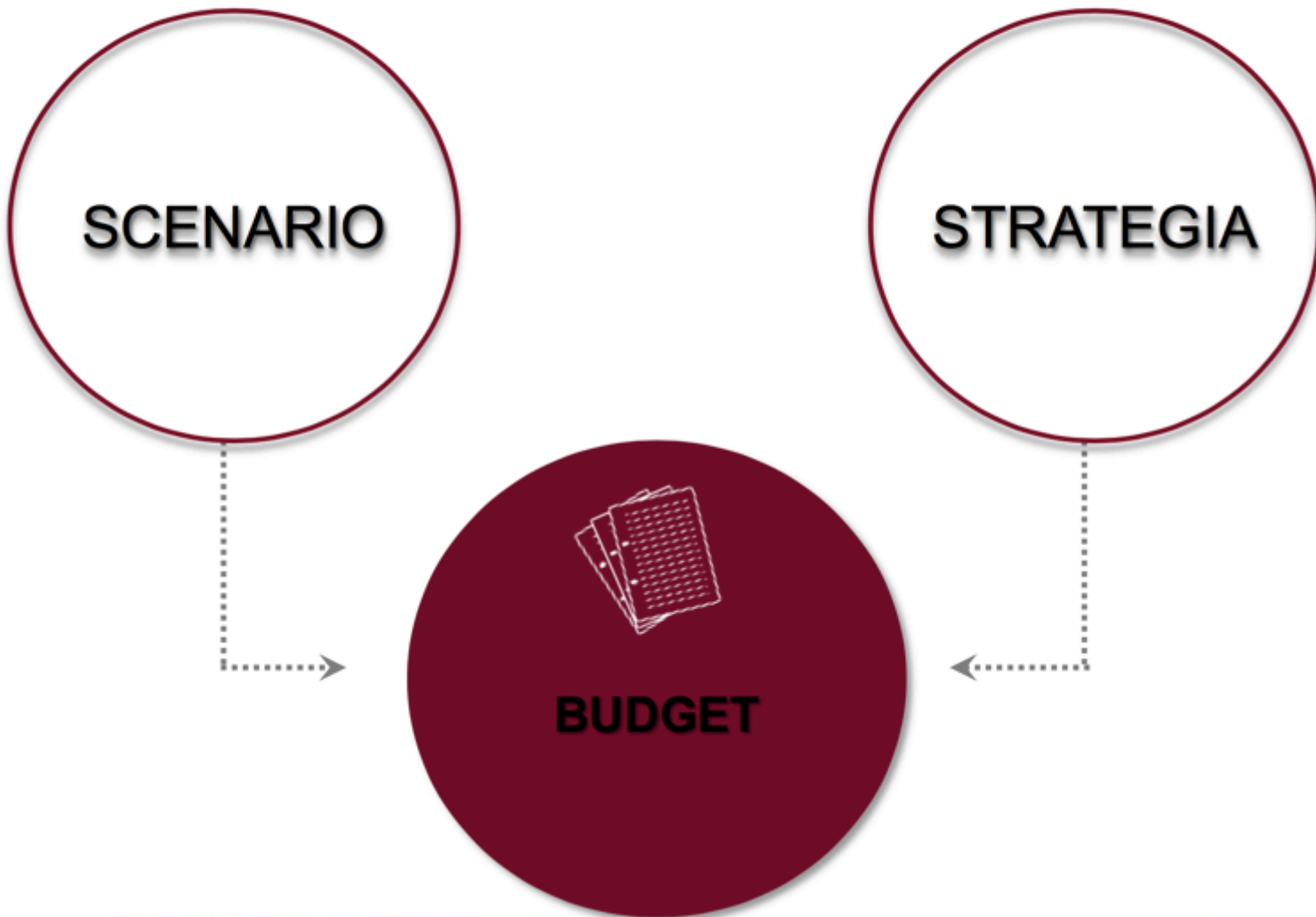


# Analisi dei Megatrend

## Analisi Pestel:

- Politica
- Economica
- Sociale
- Tecnologica
- Environment (Ambientale)
- Legale

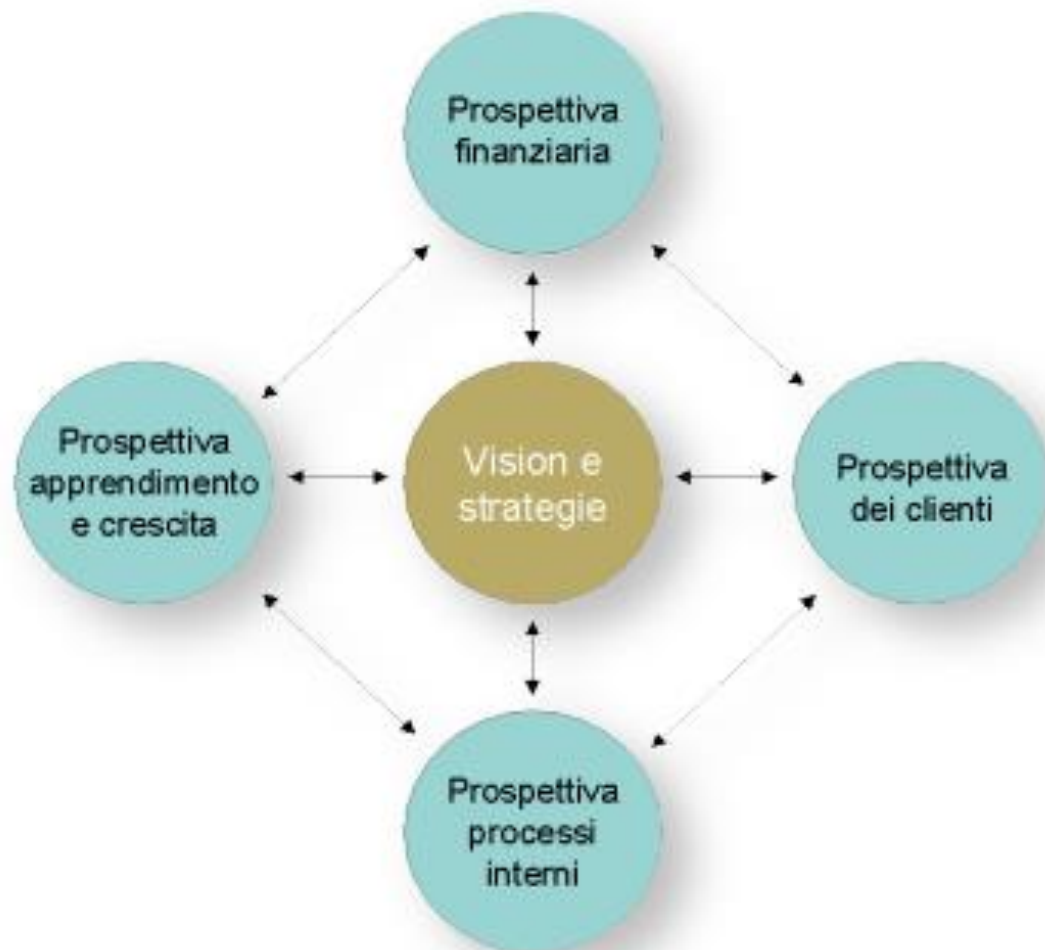
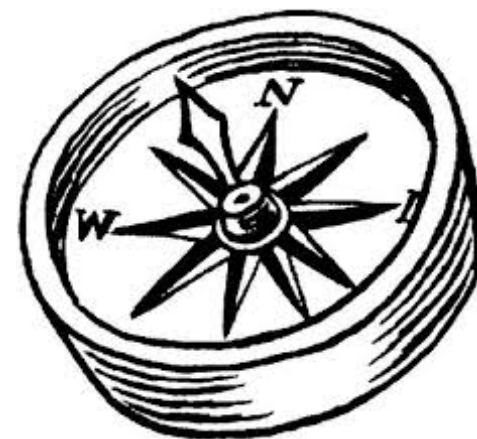
## IL BUDGET HA BISOGNO DI ESSERE ALIMENTATO IN MODO CORRETTO:



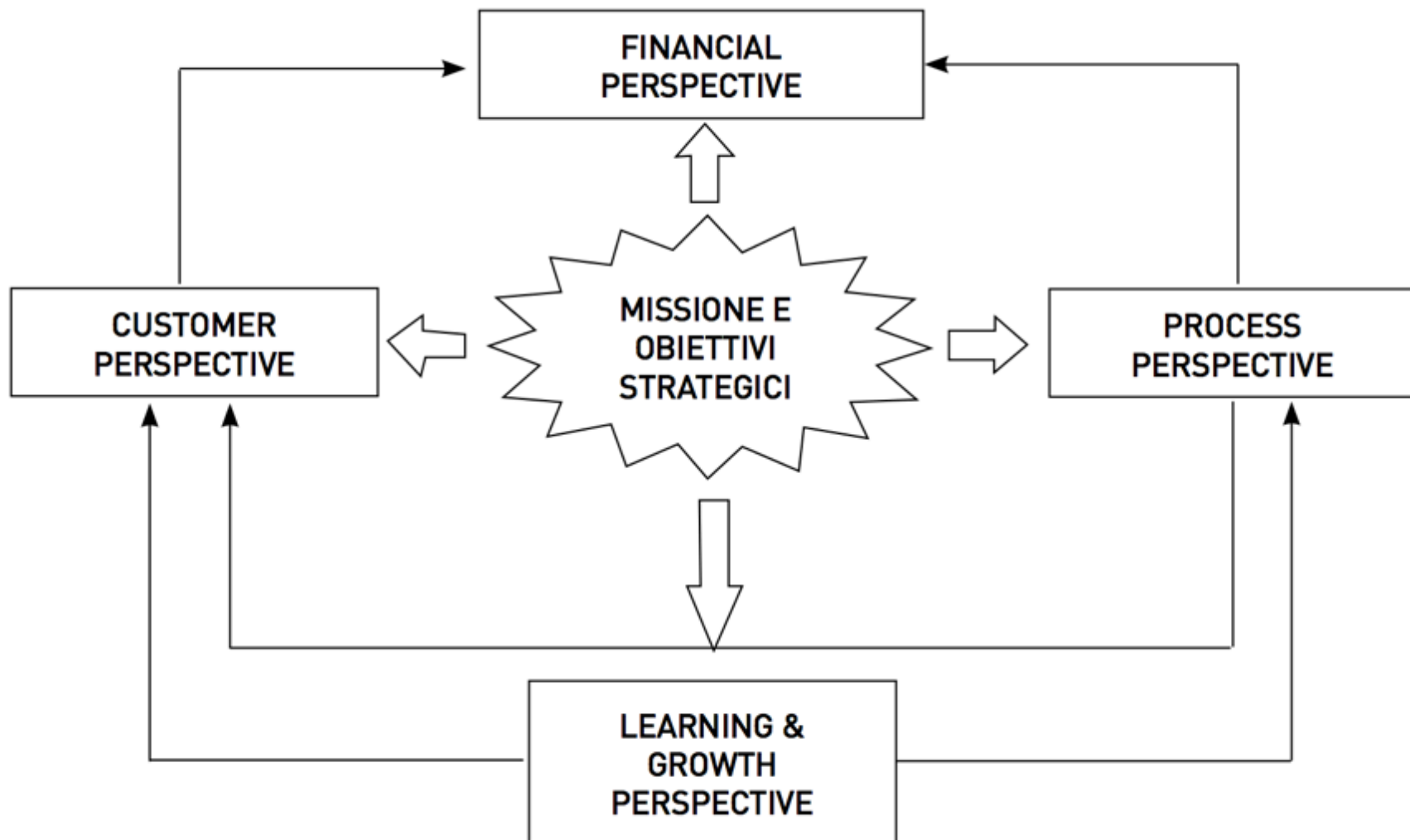


LA SOLUZIONE IDEALE PER  
**COLLEGARE LA STRATEGIA  
ALLA GESTIONE OPERATIVA È LA  
BALANCED SCORECARD (BSC)**  
POICHÉ

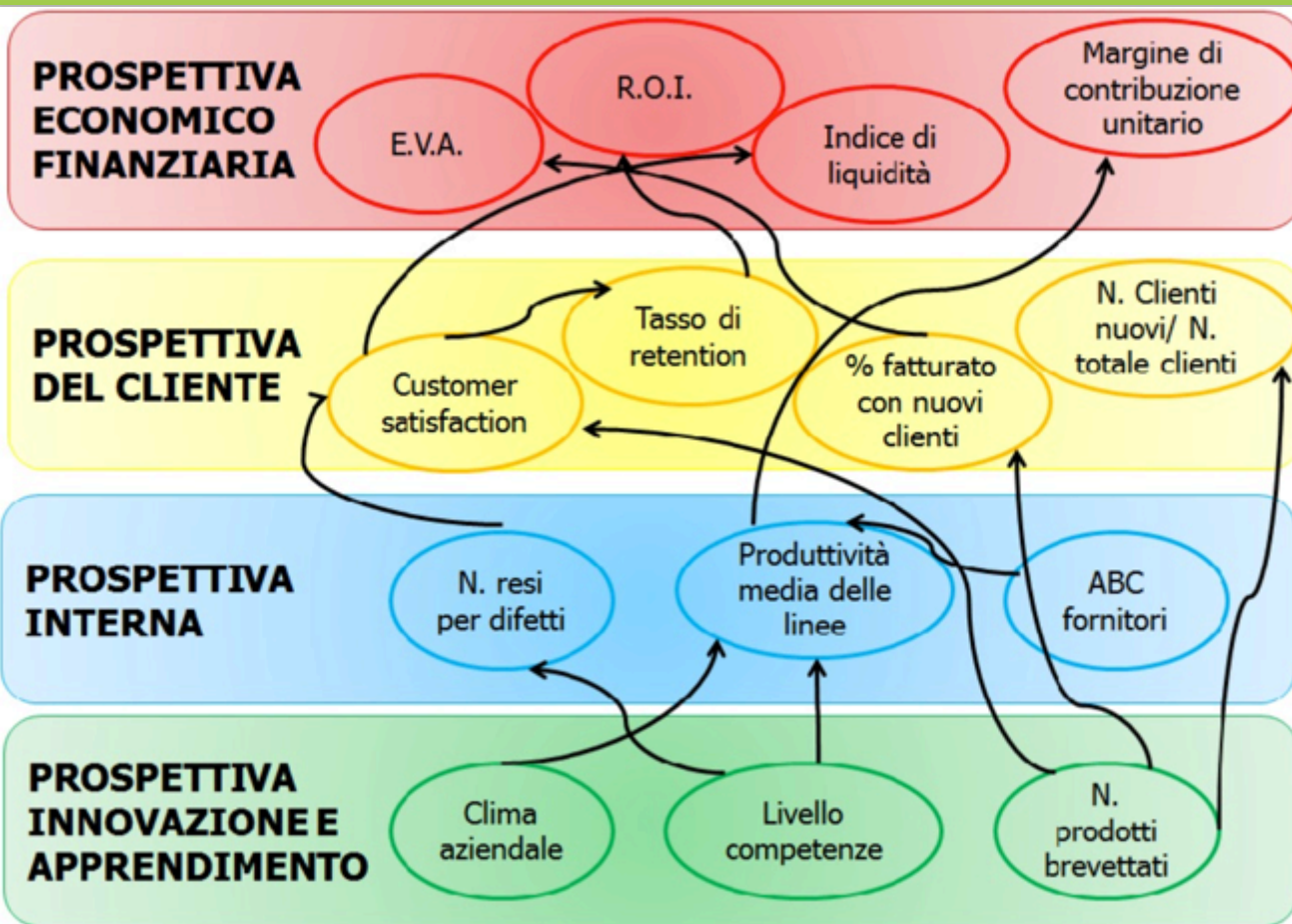
La Balanced Scorecard è uno strumento nato per indirizzare strategicamente le performance aziendali



## La Balanced Scorecard



La mappa strategica descrive le relazioni causa/effetto tra i driver critici dell'area strategica

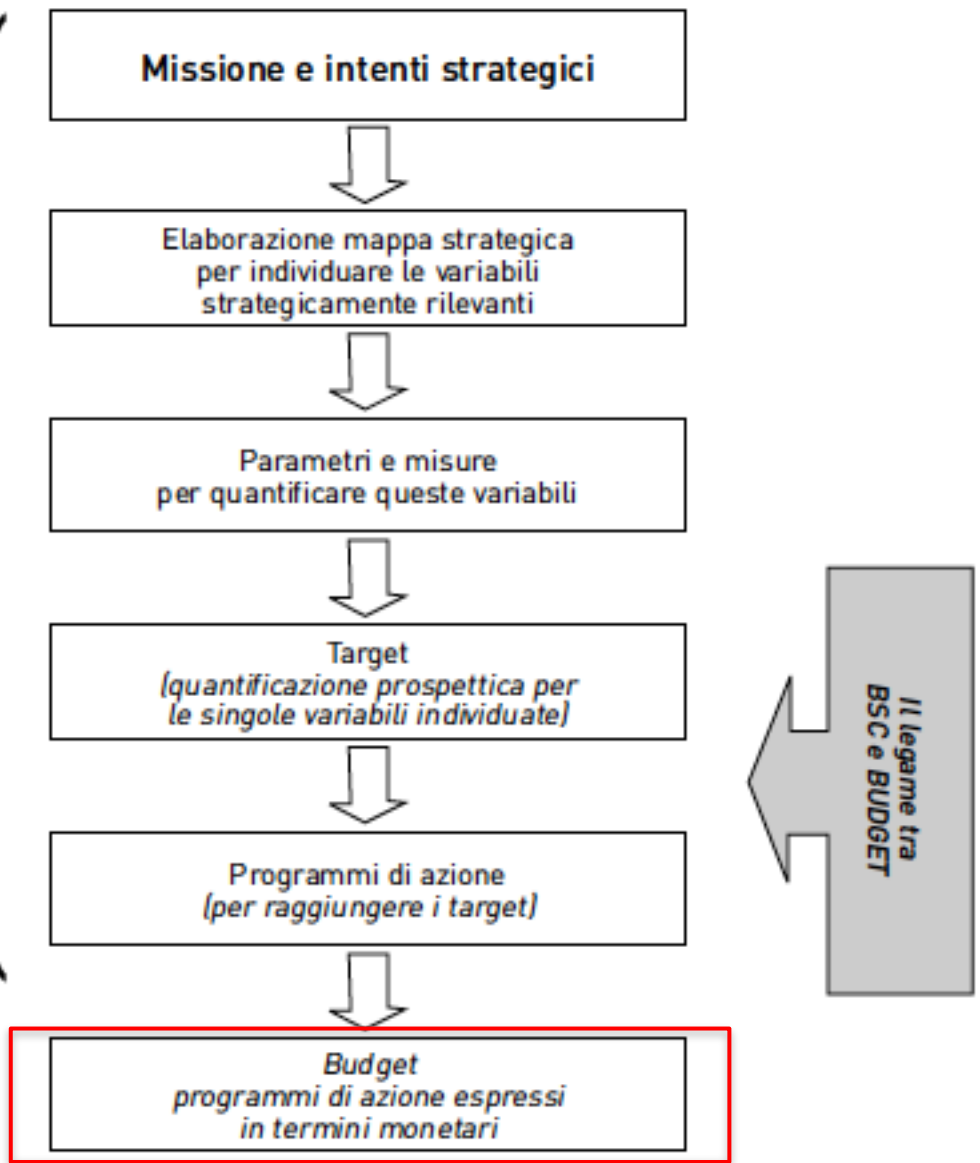


L'ELABORAZIONE DELLA MAPPA STRATEGICA RICHIEDE INFATTI:

- ✓ La definizione della missione aziendale
- ✓ L'individuazione degli intenti strategici
- ✓ La sistematica ricerca delle relazioni di causa/effetto.



BALANCED SCORECARD







STRATEGY

<i>VARIABILI</i>	<i>INDICATORE</i>	<i>TARGET</i>	<i>AZIONI</i>

BUDGET



SE NON SI VUOLE UTILIZZARE LA BSC, SI DEVE  
CERCARE COMUNQUE DI INDIVIDUARE  
NON UNA PLETORA DI KEY PERFORMANCE  
INDICATOR (K.P.I.) MA UN  
**SELEZIONATO NUMERO DI  
STRATEGIC PERFORMANCE  
INDICATOR (S.P.I.)**



**IDEALMENTE OCCORREREBBE  
CONSIDERARE**

**7 S.P.I.**

# LA MAPPA STRATEGICA PER **PASSARE DA S.P.I. AD AZIONI**

SULLA BASE DELLE QUALI ELABORARE IL BUDGET,  
CHE D'ALTRA PARTE È UN PROGRAMMA DI AZIONE  
ESPRESSO IN TERMINI QUANTITATIVO-MONETARI.

S.P.I.	AZIONI
<b>Tempi di consegna</b>	Revisione delle attività e delle soluzioni procedurali per la gestione del magazzino e dell'evasione dell'ordine
<b>Notorietà del brand</b>	Organizzazione/partecipazione ad eventi Comunicazione on-line e presenza nei social network

**Quali sono gli obiettivi che devono  
guidare  
l'elaborazione del budget**

GLI INTENTI CHE DEVONO GUIDARE  
L'ELABORAZIONE DEL BUDGET SONO QUELLI DI:

**ROLLING BUDGET**

# **Il budget ai tempi della crisi: quali elementi diventano critici**

## AD ESEMPIO SE CASH IS KING

- ✓ Dare enfasi alla gestione della liquidità
- ✓ Inserire EBITDA nel budget economico
- ✓ Elaborare il budget di cassa o di tesoreria che per essere attendibile richiede budget delle vendite attendibili
- ✓ Tenere monitorata la durata del ciclo monetario



- ✓ Il Punto di non ritorno

BISOGNEREBBE ELABORARE DELLE NUOVE  
STRUTTURE DI

## CONTO ECONOMICO SCALARE

SE SI DESIDERA ENFATIZZARE IL RUOLO DEGLI  
INTANGIBILI

PER FARLI DIVENTARE TANGIBILI:

- ✓ Valore aggiunto
- ✓ Valore aggiunto/costo del personale



Conto Economico	Dati Storici					PREVISIONALE		
	2011	2012	2013	set-14	Bozza 2014	2015E	2016E	2017E
<b>Ricavi di vendita</b>	<b>4.975</b>	<b>4.630</b>	<b>4.361</b>	<b>2.887</b>	<b>4.047</b>	<b>4.293</b>	<b>4.919</b>	<b>5.415</b>
<i>Di cui vendita prodotti finiti</i>						4.180	4.703	5.184
<i>Di cui ricavi di rivendita</i>						113	216	231
Altri ricavi di vendita	364	382	379	71	186	15	20	25
<b>Valore della Produzione</b>	<b>5.339</b>	<b>5.012</b>	<b>4.740</b>	<b>2.958</b>	<b>4.233</b>	<b>4.308</b>	<b>4.939</b>	<b>5.440</b>
Consumi	(570)	(481)	(451)	(220)	(275)	(432)	(725)	(838)
<i>Incidenza CdV % sui ricavi di vendita</i>	-11,4%	-10,4%	-10,3%	-7,6%	-6,8%	-10,1%	-14,7%	-15,5%
<i>Costo per servizi variabili</i>	(1.303)	(1.289)	(1.188)	(763)	(1.062)	(1.115)	(1.187)	(1.272)
<i>Costo servizi fissi</i>	(1.421)	(1.381)	(1.282)	(863)	(724)	(825)	(928)	(1.023)
<b>Totale costo servizi</b>	<b>(2.724)</b>	<b>(2.670)</b>	<b>(2.470)</b>	<b>(1.625)</b>	<b>(1.786)</b>	<b>(1.940)</b>	<b>(2.116)</b>	<b>(2.295)</b>
Costo per godimento b. di terzi	(215)	(186)	(147)	(73)	(131)	(107)	(111)	(116)
Altri costi operativi	(64)	(40)	(45)	(18)	(138)	(40)	(45)	(48)
Accantonamenti e svalutazioni	(7)	(6)	(7)	0	(5)	0	0	0
<b>Valore aggiunto</b>	<b>1.759</b>	<b>1.629</b>	<b>1.621</b>	<b>1.022</b>	<b>1.898</b>	<b>1.789</b>	<b>1.943</b>	<b>2.144</b>
Costo del personale	(1.350)	(1.383)	(1.403)	(1.118)	(1.500)	(1.454)	(1.556)	(1.628)
<i>Incidenza % sui ricavi di vendita</i>	-27,1%	-29,9%	-32,2%	-38,7%	-37,1%	-33,9%	-31,6%	-30,1%
<b>Ebitda</b>	<b>410</b>	<b>246</b>	<b>218</b>	<b>(96)</b>	<b>397</b>	<b>335</b>	<b>388</b>	<b>516</b>
<i>Ebitda margin %</i>	7,7%	4,9%	4,6%	-3,3%	9,4%	7,8%	7,9%	9,5%
<i>Ammortamenti Immateriali</i>	(19)	(16)	(21)	-	(62)	(73)	(73)	(73)
<i>Ammortamenti Materiali</i>	(47)	(56)	(73)	-	(99)	(117)	(117)	(162)
<i>Svalutazione crediti</i>	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Ammortamenti e svalutazioni</b>	<b>(65)</b>	<b>(72)</b>	<b>(94)</b>	<b>(90)</b>	<b>(161)</b>	<b>(190)</b>	<b>(195)</b>	<b>(240)</b>
<b>Ebit</b>	<b>344</b>	<b>174</b>	<b>124</b>	<b>(186)</b>	<b>236</b>	<b>145</b>	<b>193</b>	<b>276</b>
<i>Ebit margin %</i>	6,4%	3,5%	2,6%	-6,3%	5,6%	3,4%	3,9%	5,1%
Proventi ed oneri finanziari	(39)	(41)	(27)	(36)	(49)	(50)	(50)	(55)
Proventi e Oneri Straordinari	(27)	123	9	(153)	(177)	-	-	-
<b>Ebt</b>	<b>278</b>	<b>256</b>	<b>106</b>	<b>(376)</b>	<b>10</b>	<b>95</b>	<b>143</b>	<b>221</b>
Imposte	(123)	(110)	(95)	0	0	(89)	(107)	(135)
<b>Risultato d'esercizio</b>	<b>155</b>	<b>146</b>	<b>11</b>	<b>(376)</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>35</b>	<b>86</b>
<b>Check</b>	<b>O.K.</b>	<b>O.K.</b>	<b>O.K.</b>	<b>O.K.</b>	<b>O.K.</b>	<b>O.K.</b>	<b>O.K.</b>	<b>O.K.</b>

Stato Patrimoniale (€/000)	Dati Storici					PREVISIONALE		
	31/12/11	31/12/12	31/12/13	set-14	Bozza 2014	31/12/15	31/12/16	31/12/17
Immobilizzazioni immateriali	32	10	25	27	306	233	170	108
Immobilizzazioni materiali	84	716	889	1.192	1.199	1.082	965	1.303
Immobilizzazioni finanziarie	7	4	2	2	2	2	2	2
<b>Totale immobilizzazioni</b>	<b>123</b>	<b>730</b>	<b>916</b>	<b>1.221</b>	<b>1.507</b>	<b>1.317</b>	<b>1.137</b>	<b>1.412</b>
Rimanenze	1.003	1.098	931	1.021	1.061	1.005	1.050	1.110
Crediti v/clienti	1.410	1.258	1.401	1.158	1.064	1.239	1.421	1.565
Debiti v/fornitori	(855)	(1.002)	(790)	(619)	(631)	(656)	(780)	(858)
<b>Capitale Circolante Operativo</b>	<b>1.558</b>	<b>1.354</b>	<b>1.542</b>	<b>1.561</b>	<b>1.495</b>	<b>1.589</b>	<b>1.691</b>	<b>1.817</b>
Altri crediti	451	463	356	577	397	289	315	331
Altri debiti	(721)	(621)	(625)	(676)	(384)	(397)	(443)	(478)
<b>Capitale Circolante Netto</b>	<b>1.288</b>	<b>1.196</b>	<b>1.273</b>	<b>1.462</b>	<b>1.508</b>	<b>1.480</b>	<b>1.563</b>	<b>1.670</b>
Fondo rischi e oneri	(40)	(93)	(143)	(143)	(142)	(142)	(142)	(142)
Fondo TFR	(335)	(365)	(424)	(427)	(468)	(550)	(638)	(730)
<b>Totale fondi</b>	<b>(375)</b>	<b>(459)</b>	<b>(566)</b>	<b>(569)</b>	<b>(610)</b>	<b>(692)</b>	<b>(780)</b>	<b>(872)</b>
<b>CAPITALE INVESTITO NETTO</b>	<b>1.036</b>	<b>1.468</b>	<b>1.623</b>	<b>2.114</b>	<b>2.406</b>	<b>2.106</b>	<b>1.921</b>	<b>2.210</b>
Capitale sociale	92	92	92	92	92	92	92	92
Versamento Soci AuCap	161	161	161	161	161	161	161	161
<b>AuCap soci</b>	-	-	-	-	-	-	<b>200</b>	<b>200</b>
Riserve	70	225	372	383	383	393	400	435
Risultato netto	155	146	11	(376)	10	7	35	86
<b>Patrimonio Netto</b>	<b>478</b>	<b>624</b>	<b>635</b>	<b>260</b>	<b>646</b>	<b>652</b>	<b>888</b>	<b>974</b>
Cassa	(155)	(195)	(142)	(17)	(107)	(100)	(100)	(100)
Debiti bancari esigibili entro 12 mesi	374	333	280	1.871	486	454	220	317
Debiti bancari esigibili oltre 12 mesi	290	679	825	-	1.371	1.100	912	719
<b>Nuovo finanziamento chiro</b>	-	-	-	-	-	-	-	<b>300</b>
Altri finanziamenti	32	8	5	-	9	-	-	-
Finanziamento soci	19	19	19	-	-	-	-	-
<b>Posizione Finanziaria Netta</b>	<b>559</b>	<b>843</b>	<b>988</b>	<b>1.854</b>	<b>1.760</b>	<b>1.453</b>	<b>1.032</b>	<b>1.236</b>
<b>FONTI FINANZIARIE</b>	<b>1.036</b>	<b>1.467</b>	<b>1.623</b>	<b>2.114</b>	<b>2.406</b>	<b>2.106</b>	<b>1.920</b>	<b>2.210</b>
Check	O.K.	O.K.	O.K.	O.K.	O.K.	O.K.	O.K.	O.K.

CASH FLOW (€/000)	Dati Storici				PREVISIONALE		
	2011	2012	2013	Bozza 2014	2015E	2016E	2017E
<b>Ebit</b>	344	174	124	236	145	193	276
+ ammortamenti	65	72	94	161	190	195	240
<b>Ebitda</b>	410	246	218	397	335	388	516
+/- var. capitale circolante netto	(55)	92	(77)	(235)	28	(83)	(107)
+/- var. fondi	71	83	108	44	82	88	92
<b>Flusso di cassa corrente</b>	425	422	249	206	445	393	501
+/- investimenti/disinvestimenti netti	(43)	(679)	(280)	(753)	-	(15)	(515)
<b>Flusso di cassa operativo</b>	382	(257)	(31)	(547)	445	378	(14)
+/- partite straordinarie	(27)	123	9	(177)	-	-	-
+/- partite finanziarie	(39)	(41)	(27)	(49)	(50)	(50)	(55)
+/- variazione patrimonio netto	0	(0)	0	(0)	0	200	0
+/- tasse	(123)	(110)	(95)	-	(89)	(107)	(135)
<b>Flusso di cassa a serv. ML</b>	194	(285)	(144)	(773)	307	421	(204)
Ripagamento ML	-	-	-	-	(272)	(187)	107
<b>Totale flusso di cassa</b>	194	(285)	(144)	(773)	35	233	(97)
<b>PFN (cassa)</b>	753	559	843	987	1.760	1.453	1.033
+/- flusso di cassa	194	(285)	(144)	(773)	307	421	(204)
<b>PFN (cassa)</b>	559	843	987	1.760	1.453	1.033	1.236
Check	0.K.	0.K.	0.K.	0.K.	0.K.	0.K.	0.K.

**Il cash flow annuale non sostituisce il prospetto dei flussi di cassa mensile**

RATIOS	Dati Storici				PREVISIONALE		
	2011	2012	2013	Bozza 2014	2015E	2016E	2017E
<b>Indici finanziari</b>							
CCN/Capitale Investito Netto	124%	81%	78%	63%	70%	81%	76%
CCN/Ricavi totali	24,1%	23,9%	26,9%	35,6%	34,4%	31,6%	30,7%
Attivo Fisso/CIN	12%	50%	56%	63%	63%	59%	64%
PFN/Fonti Finanziarie	54%	57%	61%	73%	69%	54%	56%
PN/Fonti Finanziarie	46%	43%	39%	27%	31%	46%	44%
Giorni rimanenze	69	80	72	91	85	78	74
Giorni crediti v/clienti	96	92	108	92	105	105	105
Giorni debiti v/fornitori	87	108	93	99	95	95	95
<b>Indici economici</b>							
Ammortamenti/Ricavi totali	1,2%	1,4%	2,0%	3,8%	4,4%	3,9%	4,4%
Costo del lavoro/Ricavi totali	25,3%	27,6%	29,6%	35,4%	33,7%	31,5%	29,9%
<b>Indici di analisi economica</b>							
ROS (Ebit/Fatturato)	6%	3%	3%	6%	3%	4%	5%
Turnover (Fatturato/CIN)	515%	342%	292%	176%	205%	257%	246%
Leva Operativa (MCT/EBIT)	9	16	22	11	19	16	12
Leva dei prezzi (Ricavi di vendita/EBIT)	14	27	35	17	30	26	20
Leva dei costi (CVT/EBIT)	5	10	13	6	11	10	8
Elasticità dei costi (CVT/CT)	0,37	0,37	0,36	0,33	0,37	0,40	0,41
Consumi	11,4%	10,4%	10,3%	6,8%	10,1%	14,7%	15,5%
Margine di Contribuzione (Eur)	3.467	3.242	3.101	2.897	2.761	3.026	3.330
Margine di Contribuzione %	64,9%	64,7%	65,4%	68,4%	64,1%	61,3%	61,2%
Fatturato Break Even Point (Eur)	5.099	4.786	4.723	4.218	4.297	4.881	5.299
ROE (Risultato netto/PN)	33%	23%	2%	2%	1%	4%	9%
<b>Net Debt/Ebitda</b>	1,4x	3,4x	4,5x	4,4x	4,3x	2,7x	2,4x
<b>Net Debt/Equity</b>	1,2x	1,4x	1,6x	2,7x	2,2x	1,2x	1,3x

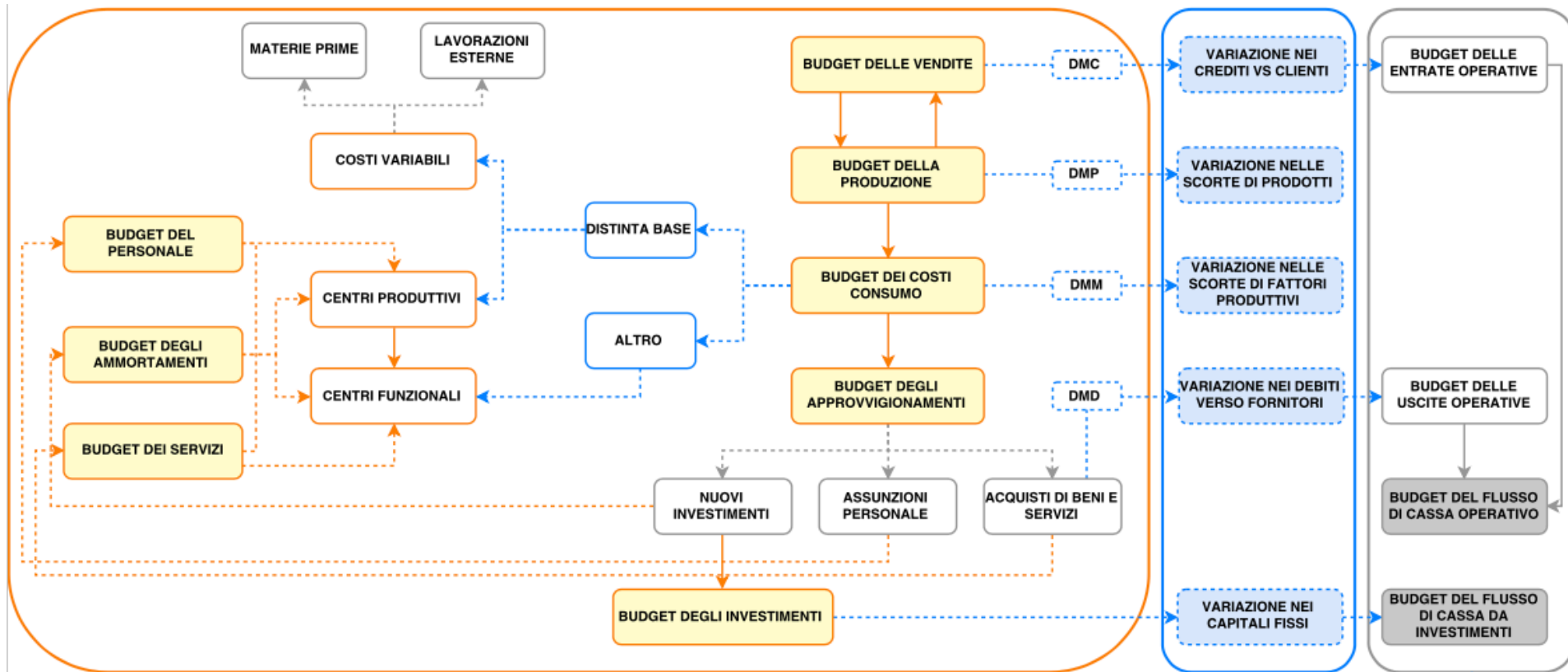
## VALORE AGGIUNTO COME ESPRESSIONE DI:

- ✓ Valore aggiunto in % sui ricavi
- ✓ EBITDA/Valore aggiunto

SE SI VUOLE ENFATIZZARE LA PRODUTTIVITÀ  
DEL PERSONALE:

**Ricavi/Costo del Personale**

**Valore Aggiunto/Costo del Personale**



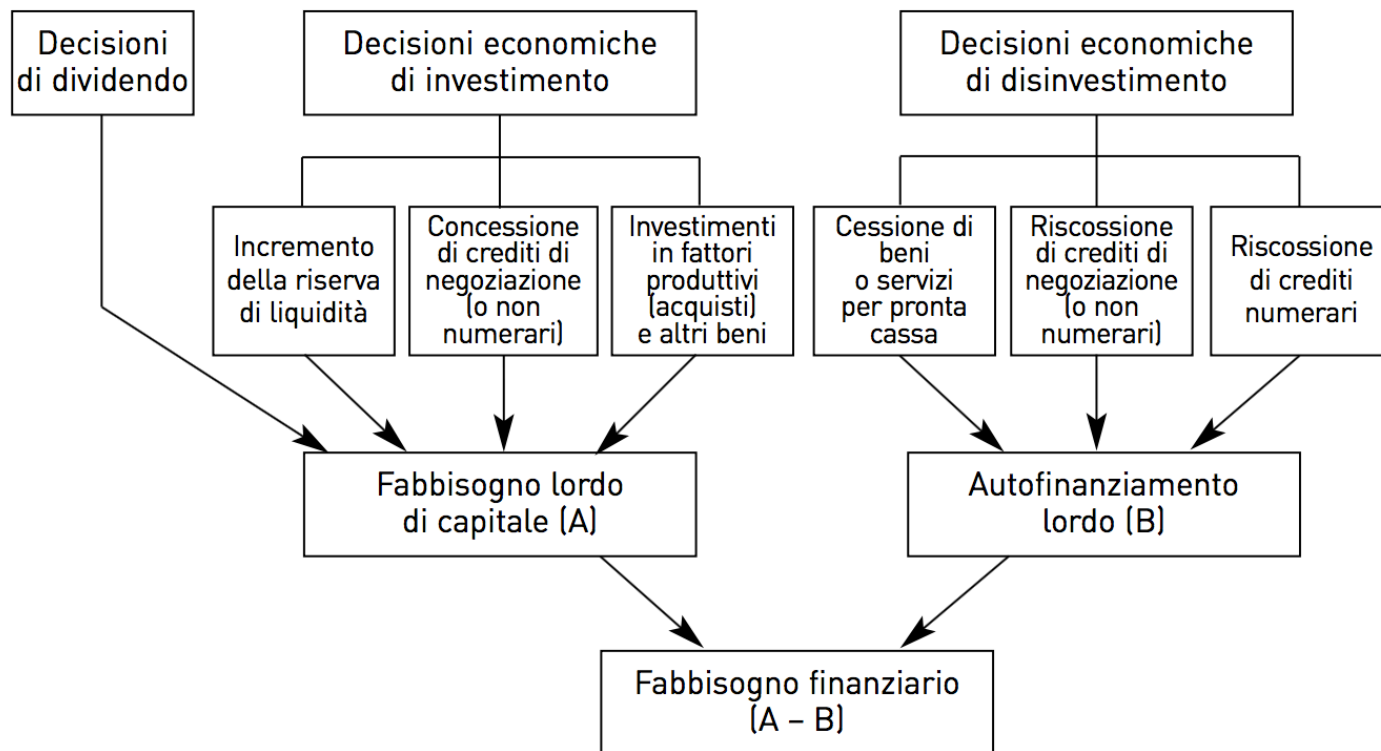
REDDITO OPERATIVO

VARIAZIONE NEL NET FLUSSO DI CASSA WORKING CAPITAL OPERATIVO

# IL BUDGET DI CASSA E DI TESORERIA

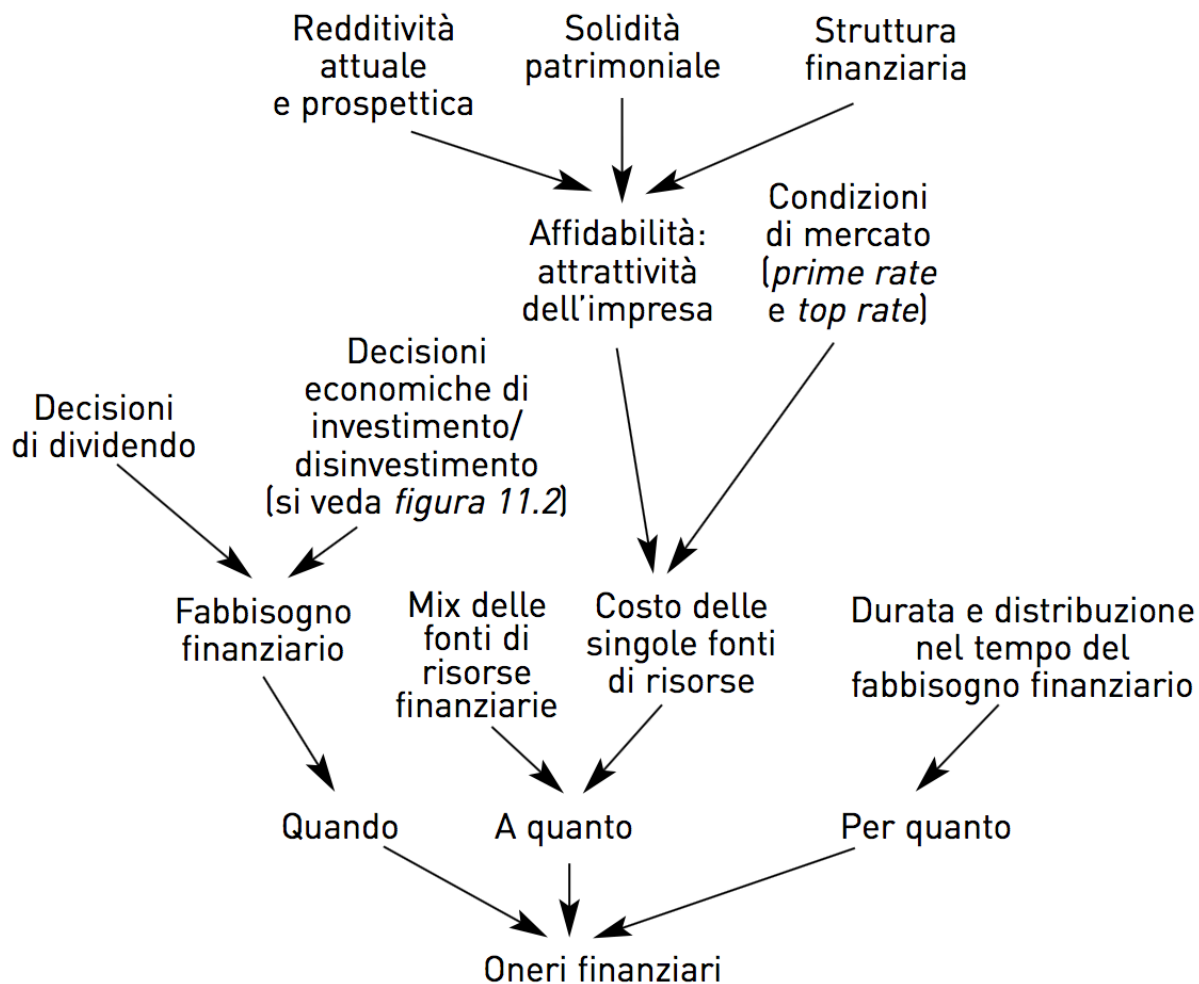


Figura 11.2 I fattori determinanti il fabbisogno



Fonte: Brunetti, 1978

## Fattori determinanti gli oneri finanziari



## Budget delle entrate monetarie correnti e non correnti

<i>Entrate monetarie</i>	<i>Gen.</i>	<i>Feb.</i>	<i>Mar.</i>	<i>Apr.</i>	<i>Mag.</i>	<i>Giu.</i>	<i>Lug.</i>	<i>Ago.</i>	<i>Set.</i>	<i>Ott.</i>	<i>Nov.</i>	<i>Dic.</i>
Incassi da vendite 1982 Incassi crediti da vendite 1981 Rimborsi IVA												
Totale entrate correnti (A)												
Accensione mutuo Altri finanziamenti emissione obbligazioni Aumenti di capitale a pagamento Disinvestimenti (vendite cespiti)												
Totale entrate non correnti (B)												
Totale entrate monetarie (A + B) (in riga 3, <i>tabella 11.2</i> )	1.683	1.705	1.971	2.800	3.257	2.923	2.959	3.237	2.600	1.880	1.020	2.135

## Budget delle uscite monetarie correnti e non correnti

<i>Uscite monetarie</i>	<i>Gen.</i>	<i>Feb.</i>	<i>Mar.</i>	<i>Apr.</i>	<i>Mag.</i>	<i>Giu.</i>	<i>Lug.</i>	<i>Ago.</i>	<i>Set.</i>	<i>Ott.</i>	<i>Nov.</i>	<i>Dic.</i>
Esborsi da acquisti materie prime 1982 Pagamento debiti v/fornitori (1981) Stipendi/salari Costi di produzione Costi di trasporto ..... Pagamento IVA												
A. Totale uscite correnti												
Distribuzione dividendi 1981	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pagamento imposte 1981												
Anticipo Imprend. 1982					174							
Pagamenti interessi su finanziamenti vari (mutuo soci)	-	-	-	-	383	-	-	-	-	364	-	-
Totale uscite (A + altre) (in riga 4, <i>tabella 11.2</i> )	1.620	2.020	2.907	3.120	2.854	2.457	2.560	1.963	2.575	2.876	1.735	1.675

## Budget di cassa o di tesoreria

<i>Budget di cassa</i>	<i>Gen.</i>	<i>Feb.</i>	<i>Mar.</i>	<i>Apr.</i>	<i>Mag.</i>	<i>Giu.</i>	<i>Lug.</i>	<i>Ago.</i>	<i>Set.</i>	<i>Ott.</i>	<i>Nov.</i>	<i>Dic.</i>
1. Disponibilità liquide inizio periodo	28	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
2. Totale entrate (si veda <i>tabella 11.3</i> )	1.683	1.705	1.971	2.800	3.257	2.923	2.951	3.237	2.600	1.880	1.020	2.135
3. Totale disponibilità monetarie nel periodo (3 = 1 + 2)	1.711	1.730	1.996	2.825	3.282	2.948	2.976	3.262	2.625	2.005	1.045	2.340
4. Totale uscite (si veda <i>tabella 11.4</i> )	1.620	2.020	2.907	3.120	2.854	2.457	2.560	1.963	2.575	2.876	1.735	1.675
5. Primo saldo di cassa del periodo	91	(290)	(911)	(295)	428	491	416	1.299	50	(871)	(690)	665
6. Saldo di cassa minimo desiderato	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
7. Saldo di cassa avanzo/disavanzo di cassa (7 = 5 + 6)	66	(315)	(936)	(320)	403	466	391	1.274	25	(896)	(711)	640
8. Saldo banche iniziale	4.667	4.601	4.916	5.852	6.479	6.076	5.610	5.991	4.717	4.692	5.918	6.629
9. Oneri finanziari (proventi finanziari)				307			381			330		
10. Banche fine periodo (10 = 8 - 7 + 9)	4.601	4.916	5.852	6.479	6.076	5.610	5.991	4.717	4.692	5.918	6.629	5.989
11. Saldo cassa (meno banche c/c passivi) progressivo	4.576	4.891	5.827	6.454	6.051	5.585	5.966	4.692	4.667	5.893	6.604	5.964

# Come impostare un efficace budget in presenza di uno scenario incerto

POSTO CHE IL BUDGET PIÙ INCERTO DA ELABORARE È QUELLO DELLE VENDITE (CHE È ANCHE IL PIÙ RILEVANTE) SI POSSONO IPOTIZZARE LE SEGUENTI SOLUZIONI:

A

## BRACKET BUDGET. CON LA PREDISPOSIZIONE DI TRE IPOTESI DI BUDGET

- ✓ quella ottimistica
- ✓ quella più probabile
- ✓ quella pessimistica

PER RAGIONARE PARTENDO DALLE DIFFERENZE DI RISULTATI

B

## BUDGET A SCENARI ALTERNATIVI (AL MASSIMO 3 ALTERNATIVE)

C

## BUDGET FLESSIBILI. QUANDO LE DIFFERENZE SONO SOLO NELLE IPOTESI DI VOLUME

Voce	Ipotesi 1	Ipotesi 2	Ipotesi 3	Ipotesi 4
Ricavi	1500	1200	1000	800
Costo del venduto	900	720	600	480
<b>Margine</b>	<b>600</b>	<b>480</b>	<b>400</b>	<b>320</b>
Costi Fissi	300	300	300	300
<b>EBIT</b>	<b>300</b>	<b>180</b>	<b>100</b>	<b>20</b>
<b>EBIT/RICAVI</b>	<b>20,00%</b>	<b>15,00%</b>	<b>10,00%</b>	<b>2,50%</b>



# IN SINTESI I 7 ACCORGIMENTI PER REINVENTARE IL BUDGET E DARGLI UNA RINNOVATA UTILITÀ SEMBRANO ESSERE:

## RIGUARDANTI I CONTENUTI

- 

1 Non c'è budget senza scenario
- 

2 Legare la gestione operativa alla strategia:

  - 
  -
- 

3 Concentrare le energie e le attenzioni sulle aree gestionali e i processi critici
- 

4 Arrivare almeno fino al budget di cassa

## RIGUARDANTI IL PROCESSO

- 

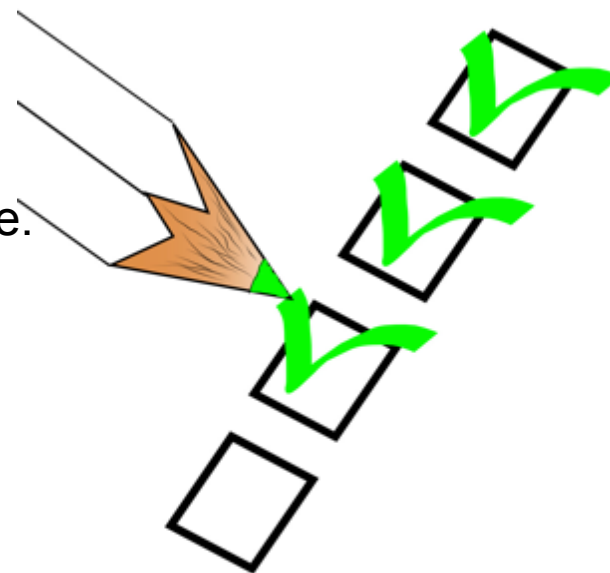
5 Attraverso un'elaborazione con diversi momenti collegiali può attivare l'**effetto medici**
- 

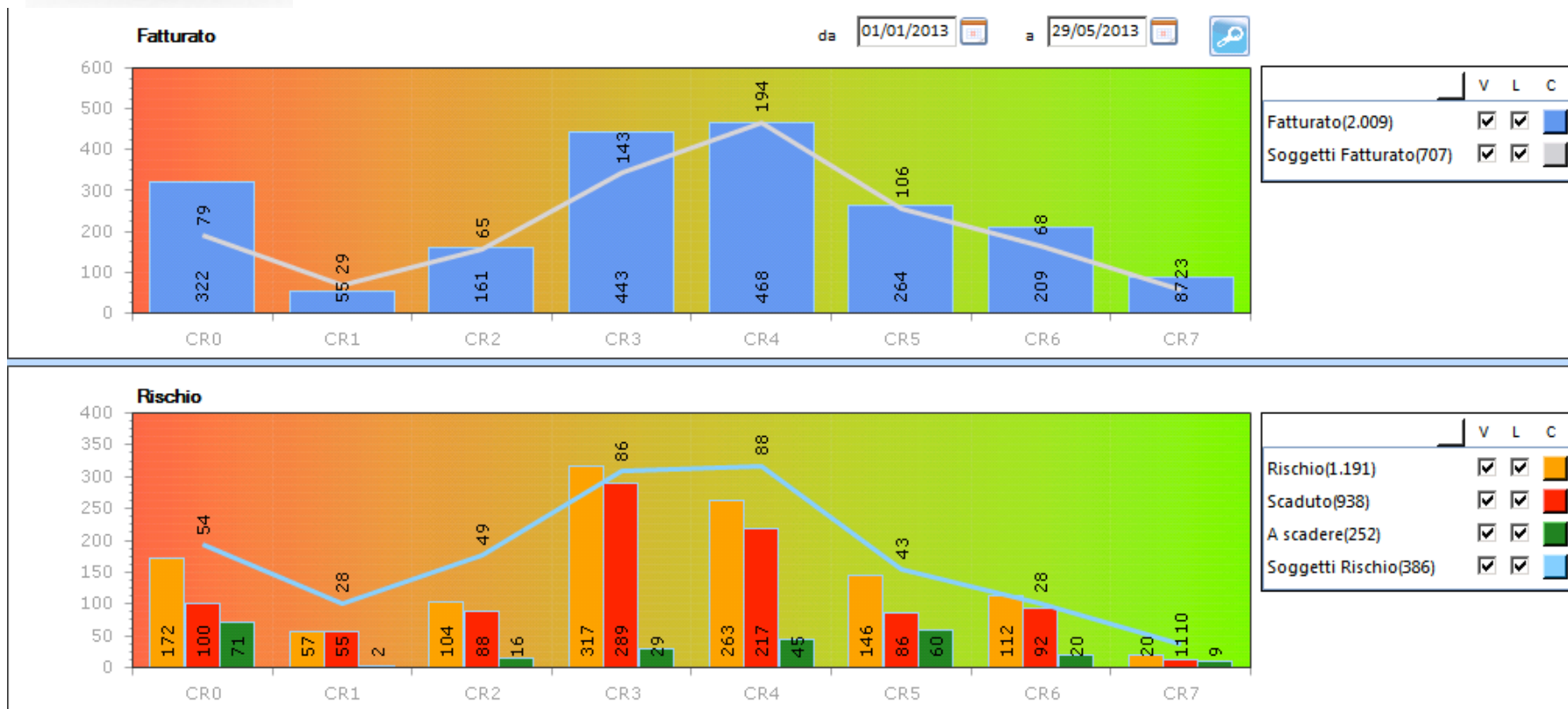
6 Continue proiezioni a finire
- 

7 Flessibilizzando il processo

Ogni azienda dovrebbe considerare i seguenti principi per supportare il consumo Lean:

- ✓ Risolvere appieno i problemi dei clienti assicurandosi che tutto funzioni bene **la prima volta**.
- ✓ Non far perdere tempo al cliente.
- ✓ Fornire esattamente quello che il cliente vuole.
- ✓ Fornire valore dove il cliente lo vuole.
- ✓ Fornire il valore quando il cliente lo vuole.
- ✓ Ridurre il numero dei problemi a carico dei clienti.







Dall'analisi approfondita dei vari processi che concorrono alla filiera dell'order to cash si individuano le cause che determinano lo scostamento tra i DSO contrattualmente definiti e i DSO reali.

Diventa interessante frazionare il DSO reale nelle sue varie componenti in base alle cause che hanno determinato il ritardo di pagamento.

		DSO per causa	DSO totale
Insoluti Riba/Rid		1	<b>76</b>
Scaduto > 90 gg (precontenzioso)		4	75
Scaduto < 90 gg		7	71
Scaduto retail		2	64
Claims			
Sconti/Fatt Promo		8	62
Sconti Extra/sconti fin			
Resi		3	54
Estensioni pagamento accordate commerciale non contrattuali		6	51
CORE DSO			<b>45</b>

DSO reale



Condizioni contrattuali medie aziendali

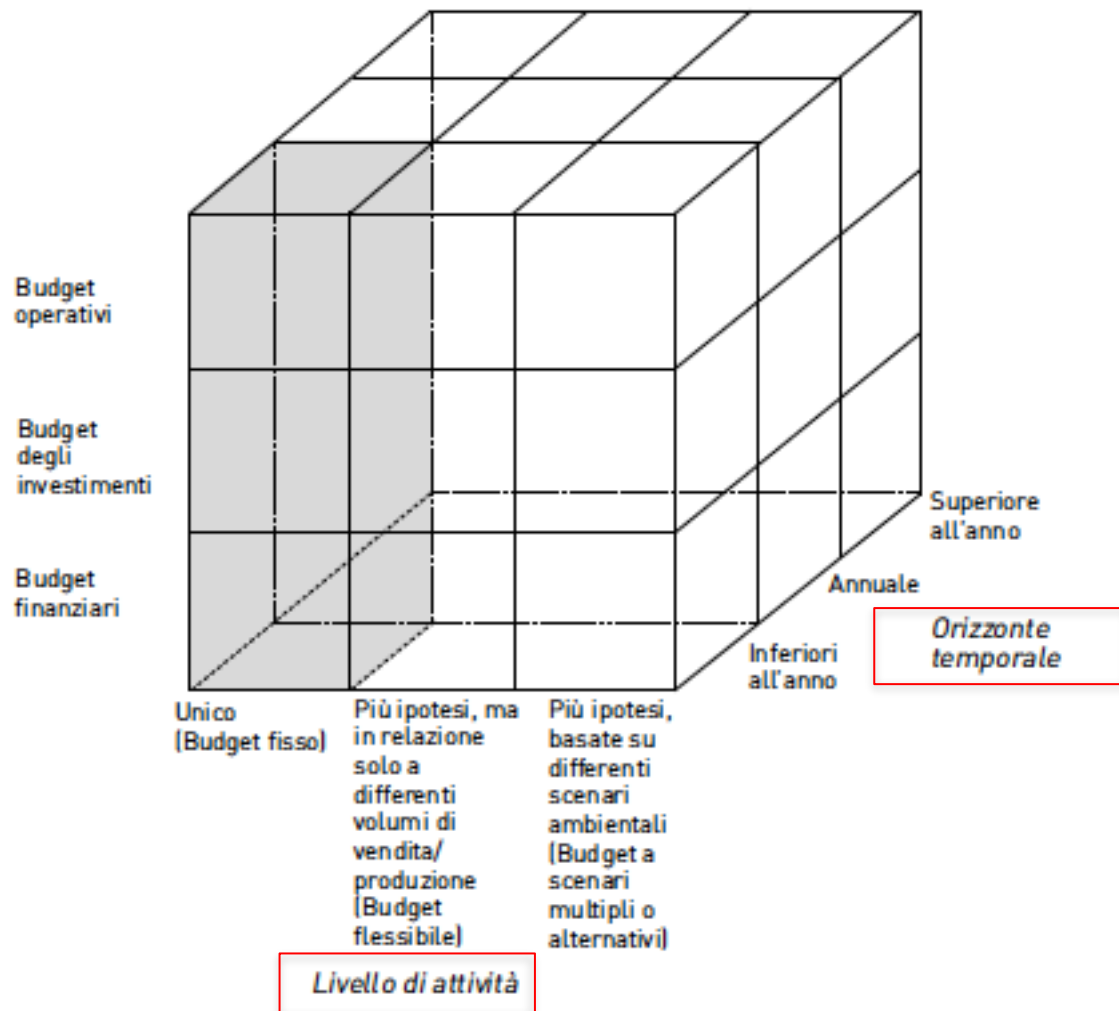
# La fase operativa della costruzione del Budget

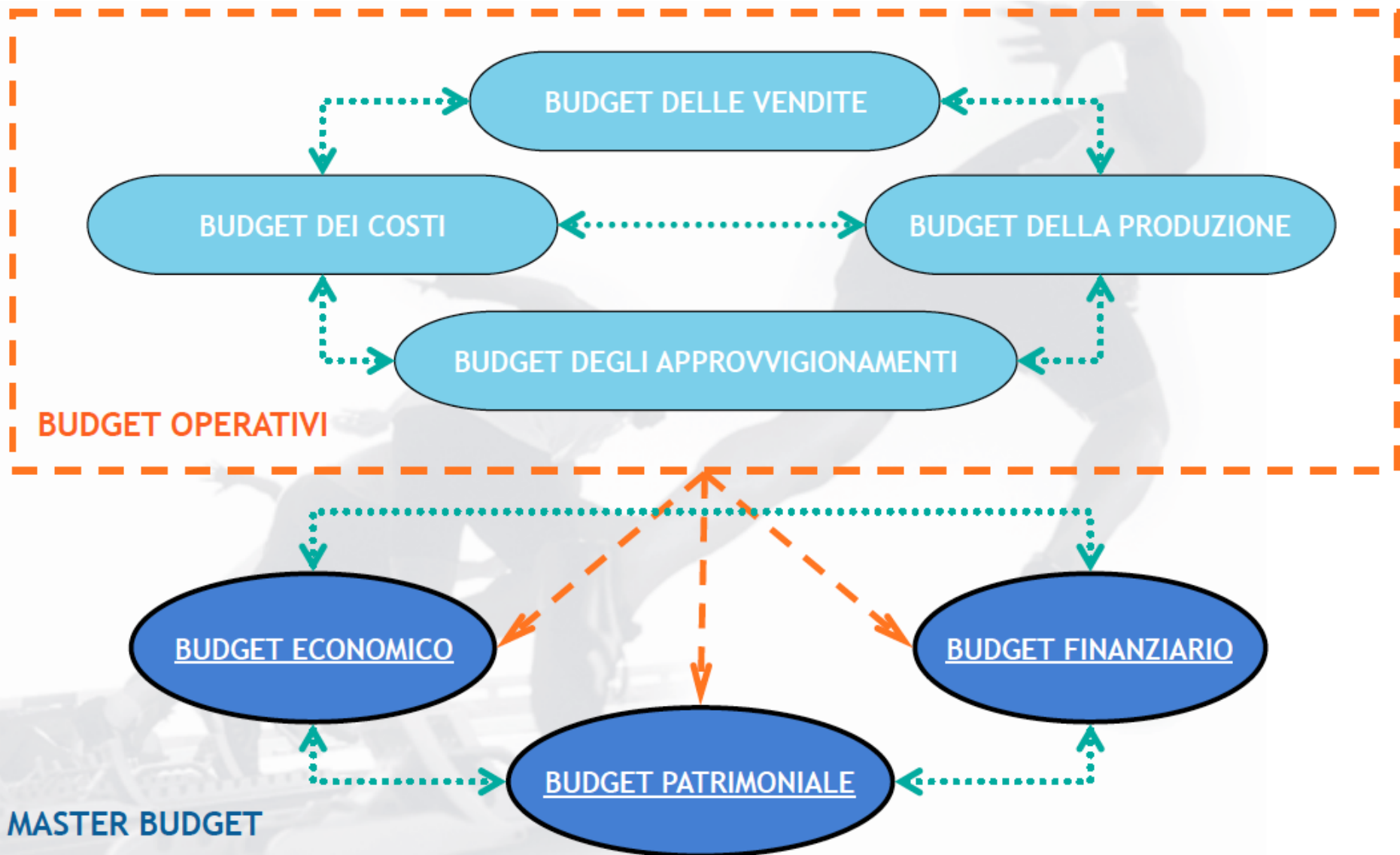


- I **budget operativi** sono frutto della definizione di programmi d'azione attinenti alla gestione caratteristica, ritenuti necessari per perseguire gli obiettivi generati dall'impresa.
- I **budget degli investimenti** sono finalizzati a definire nuovi impegni di risorse in beni materiali ed immateriali ad utilità ripetuta nel tempo
- I **budget finanziari** sono destinati a valutare gli impatti sulla dinamica finanziaria dei programmi di azione relativi alla gestione operativa e alle scelte effettuate in tema di investimenti e finanziamenti.

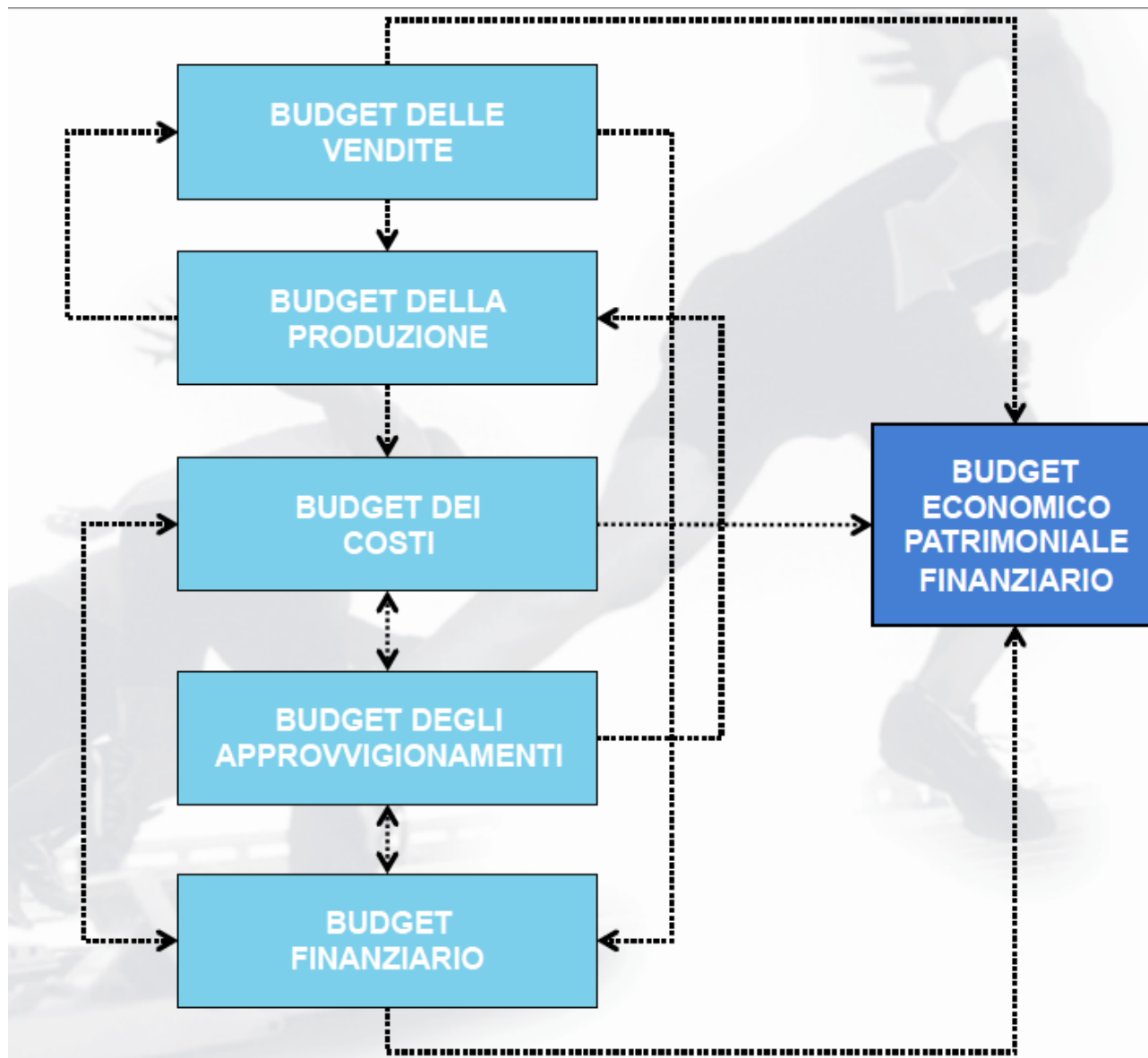


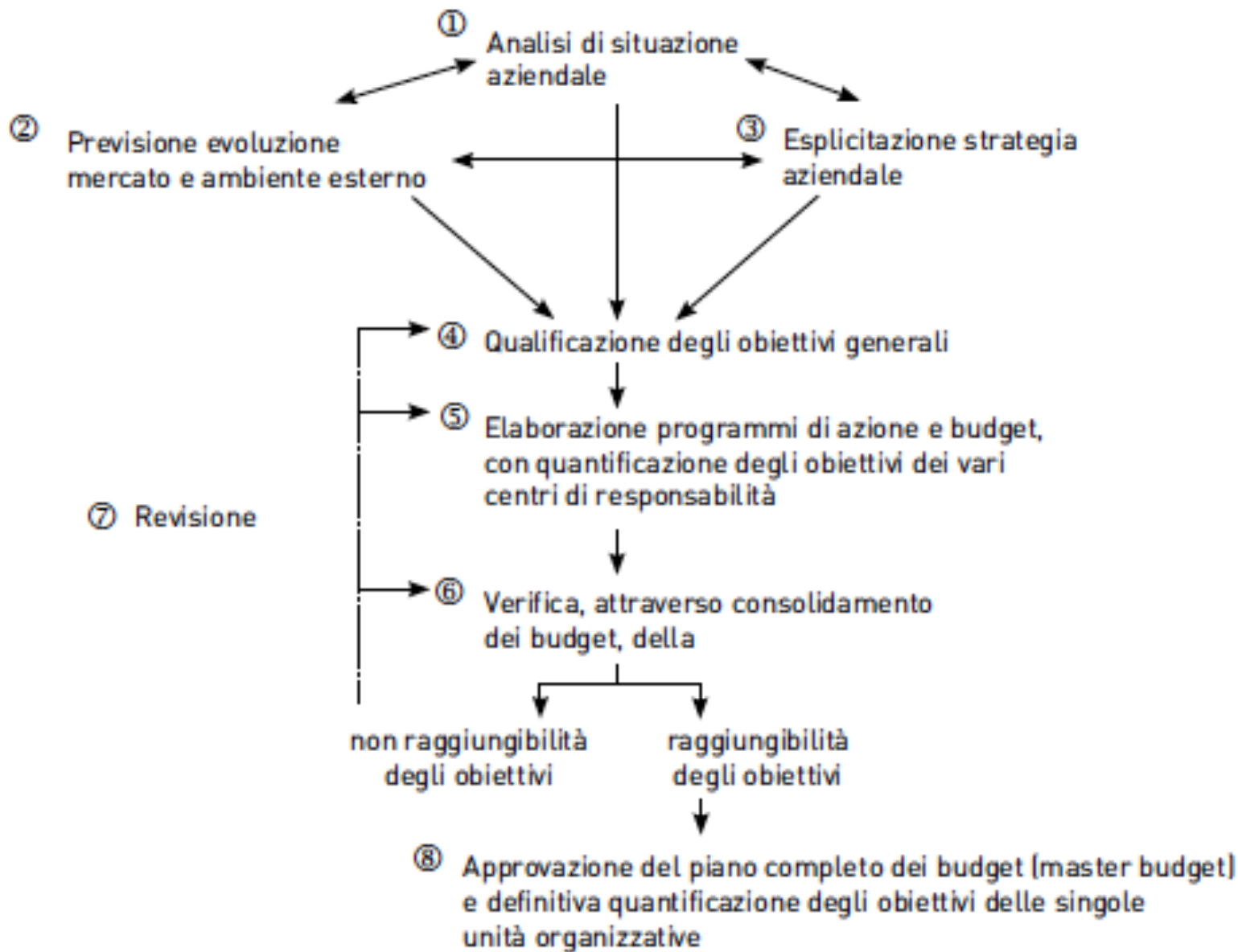




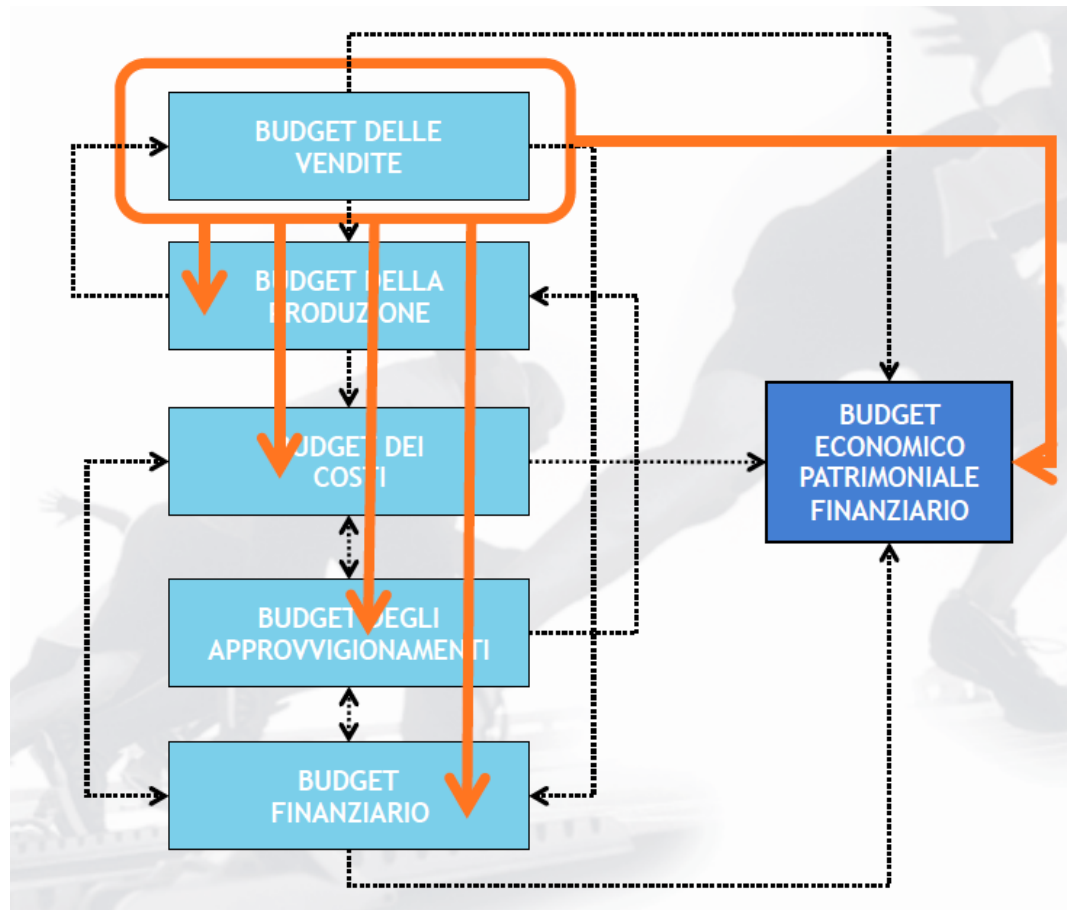


“Fonte: Introduzione al Budget, Bruno De Rosa”

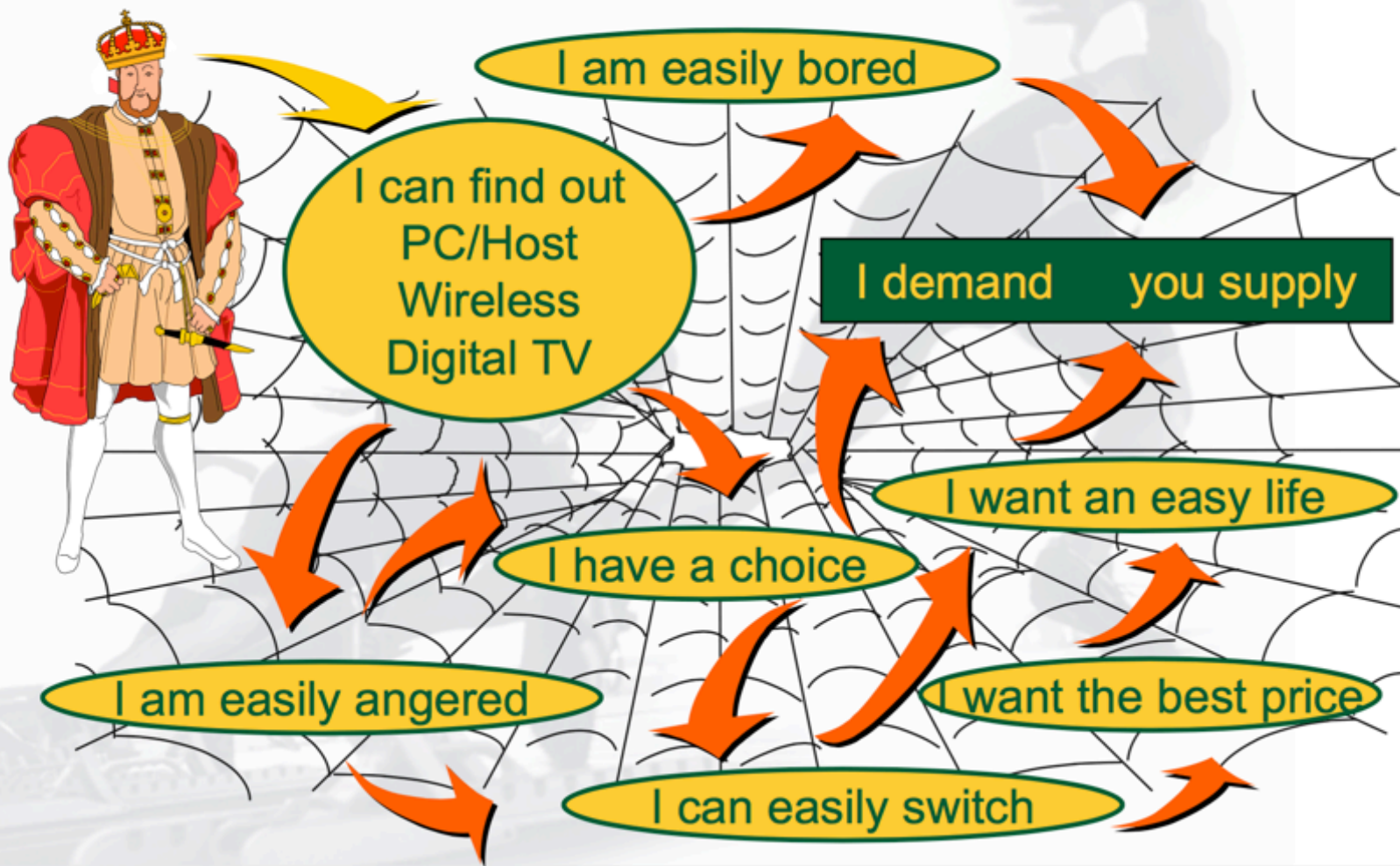




- È normalmente il **PRIMO BUDGET AD ESSERE ELABORATO** e ciò ne determina, da un lato la difficoltà di predisposizione e, dall'altro, l'importanza e la centralità che lo stesso riveste nel processo di elaborazione del budget.
- Esso fornisce i dati necessari all'elaborazione a cascata degli altri budget operativi.



## Il cliente è re...



“Fonte: Introduzione al Budget, Bruno De Rosa”

... se è disposto a pagare per il servizio che chiede



“Fonte: Introduzione al Budget, Bruno De Rosa”



<b>Clienti con un elevato cost-to serve</b>	<b>Clienti con un cost-to-serve contenuto</b>
Richiedono prodotti specializzati	Acquistano prodotti standard
Acquistano in piccole quantità	Effettuano ordini ingenti
Acquistano con cadenze erratiche	Inoltrano ordini con frequenze prevedibili
Richiedono una consegna personalizzata	Richiedono modalità standard di consegna
Cambiano in continuazione le specifiche degli ordini precedentemente inoltrati	Non cambiano le specifiche una volta inoltrato l'ordine
Utilizzano forme tradizionali di scambio delle informazioni	Utilizzano forme avanzate di scambio delle informazioni (EDI)
Richiedono elevati livelli di attività di supporto pre-vendita	Non richiedono particolari attività di supporto pre-vendita
Richiedono elevati livelli di attività di supporto post-vendita	Non richiedono particolari attività di supporto pre-vendita
Determinano l'esigenza per il fornitore di costituire una scorta di prodotti finiti	Ritirano tutta la merce non appena disponibile
Pagano non sempre tempestivamente	Pagano in tempo



L'analisi in merito alla redditività di singoli clienti o di gruppi omogenei di clienti è una delle direzioni investigative verso le quali è stato, da subito, utilizzata la logica activity-based.

Non appena il quadro concettuale di base della contabilità basata sulle attività è stato sviluppato è risultato immediatamente evidente ai più che **clienti diversi richiedono, in genere, livelli differenziati di attivazione delle attività aziendali e, conseguentemente, provocano consumi di risorse tra loro assai dissimili.**

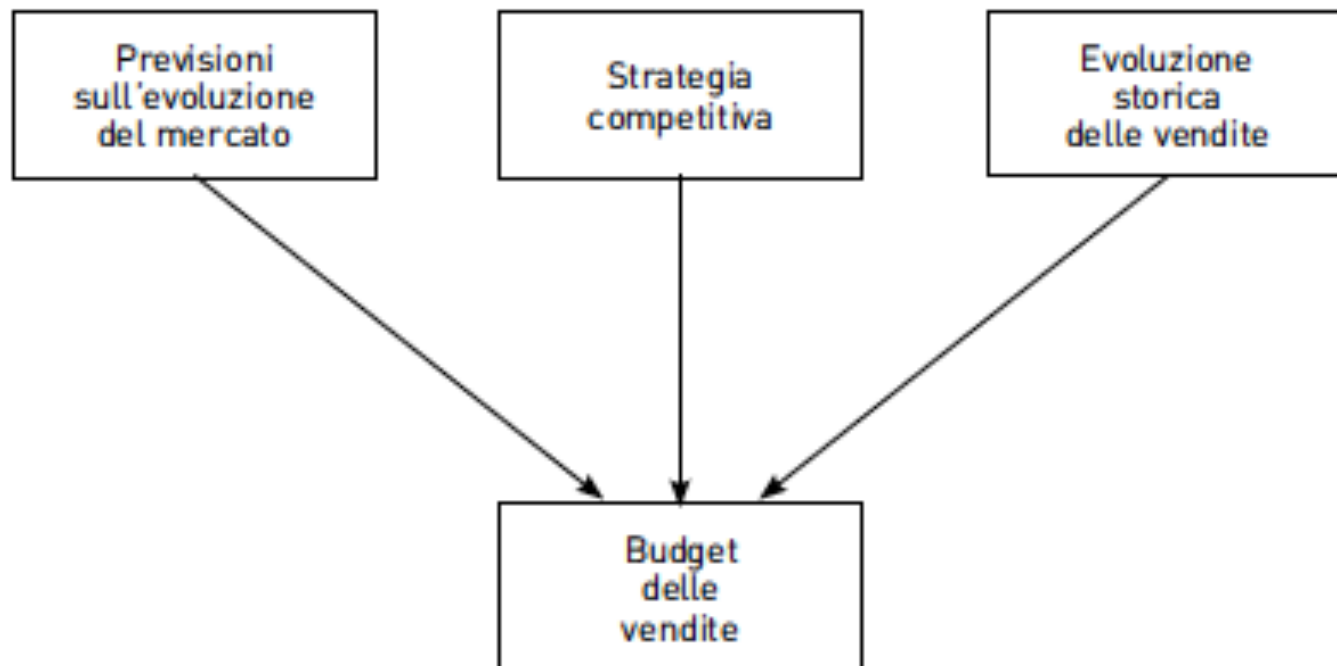
Le analisi sulla redditività dei clienti condotte in questi anni hanno permesso di appurare che i **clienti di più recente acquisizione sono spesso anche i meno redditizi**. Eliminare tali clienti sarebbe, però, un tragico errore!

Nelle prime fasi del rapporto con i propri clienti l'azienda incorre, infatti, sovente in una serie di costi (o di mancati ricavi) che possono essere considerati delle vere e proprie forme di investimento nella 'relazione' con tali soggetti.

Questi costi sono destinati, almeno nelle speranze dell'azienda che li sostiene, a generare, in futuro, una sufficiente mole di ricavi, in grado di ripagare abbondantemente i costi sostenuti inizialmente per sviluppare la relazione.

E' pertanto opportuna, in questi casi, l'adozione di uno schema di analisi simile a quello relativo al ciclo di vita del prodotto; si potrebbe probabilmente parlare, in questo caso, di **'ciclo di vita del cliente'**.

Un budget delle vendite valido è in grado almeno potenzialmente di trasferire la sua efficacia ai successivi budget, che acquistano per chi li elabora un'importanza e una credibilità operativa.



## Evitate le trappole più comuni nel valutare il turnover della clientela

Acquisire nuovi clienti è costoso, ecco perché bisogna attrarre e conservare quelli giusti. Uno dei modi per verificare se lo si sta facendo è calcolare il tasso di abbandono, **il churn rate**. Facendo però attenzione a tenersi lontani da questi errori piuttosto diffusi:

- Vedere questo parametro semplicemente come un numero o una metrica. Pensate piuttosto al comportamento che c'è dietro e chiedetevi: che cosa facciamo noi che porta all'abbandono dei clienti? Che cosa fanno loro che contribuisce a farli andare via? Come possiamo gestire meglio la customer relationship per fare in modo che non succeda?
- Credere che esista un numero magico. Quello accettabile varia a seconda del modello di business e dipende dalla rapidità ed efficienza con cui un'azienda riesce ad acquisire clienti e da quanto questi rendono a breve e lungo termine.
- Dare per scontato che esiste un problema di retention. Spesso un elevato churn rate dipende in primo luogo dal fatto che si attraggono i clienti sbagliati.

*Internazionalizzazione -  
target BRICS  
Contract anche nel Mobile*

**MATRICE ANSOFF – STRATEGIE DI CRESCITA ASA - COMPONENTI**

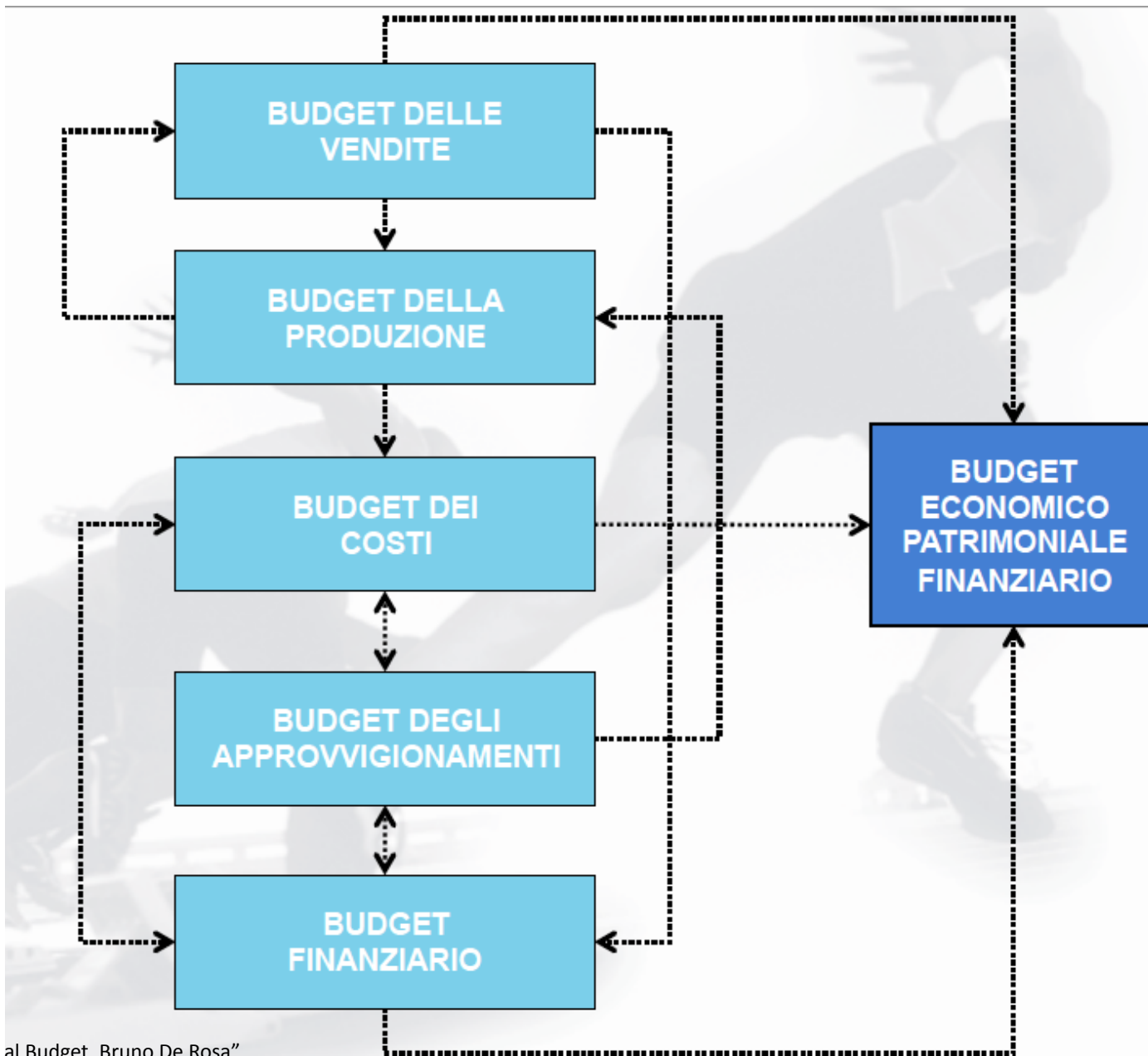
	Prodotti attuali	Nuovi prodotti
Mercati attuali	Strategie di mantenimento mercato Italia ed Europa.	No. Già completo assortimento/competenze
Nuovi mercati	Sviluppo Medio Oriente. In valutazione Cina e USA.	No.

**MATRICE ANSOFF – STRATEGIE DI CRESCITA ASA - MOBILE**

	Prodotti attuali	Nuovi prodotti
Mercati attuali	Strategie di mantenimento mercato (focalizzazione su clienti sani) Italia e presidio mercato Francia. Sviluppo Russia e Germania.	No. Nel 2012 lanciato Kube. 2013 anno di sviluppo business.
Nuovi mercati	Ingresso mercato USA e Sud America, in valutazione Cina e India. Sviluppo contract mobile Medio Oriente.	No.

**MATRICE ANSOFF – STRATEGIE DI CRESCITA ASA - MARINE**

	Prodotti attuali	Nuovi prodotti
Mercati attuali	Strategie di presidio Fincantieri Sviluppo relazioni cantieri Mitzubisci e Samsung.	Sviluppo massimo mercato Box Bagno.
Nuovi mercati	(sono i cantieri esteri a contattare fornitori Fi per competitività costi)	Sviluppo massimo mercato box bagno



“Fonte: Introduzione al Budget, Bruno De Rosa”





Il vero viaggio di scoperta non  
consiste nel cercare nuove terre ...

..... ma nell'averne nuovi occhi...

...Il futuro non può ripetere il passato

Marcel Proust

Grazie per l'attenzione

Francesco Lagonigro

Tel: +39 348 6611057

Mail [lagonigro@strategiaecontrollo.it](mailto:lagonigro@strategiaecontrollo.it)

Alessandra Gruppi

Tel: +39 348 6523509

Mail [gruppi@strategiaecontrollo.it](mailto:gruppi@strategiaecontrollo.it)

**Strategia&Controllo srl**

Pordenone, c/o Polo Tecnologico

Udine, Via Giovanni Paolo II – Torri blu Terminal Nord

Monfalcone, Via Galvani 18

Roma, Bari

[www.strategiaecontrollo.it](http://www.strategiaecontrollo.it)