



Workshop



Analisi degli scostamenti e
budget reporting

Relatore: Ivan Losio

Padova | 23 giugno 2017

Strumenti di pianificazione strategica

IL CONTESTO ATTUALE: TRA CRISI, SVILUPPO E STATICITÀ

1

Il contesto di crisi e di forte dinamicità e discontinuità ha portato alla ribalta il dibattito **su cosa significhi essere una PMI di successo**

2

Quali sono le caratteristiche che bisogna possedere e quali strumenti utilizzare affinché il **successo duraturo** venga garantito in modo opportuno?

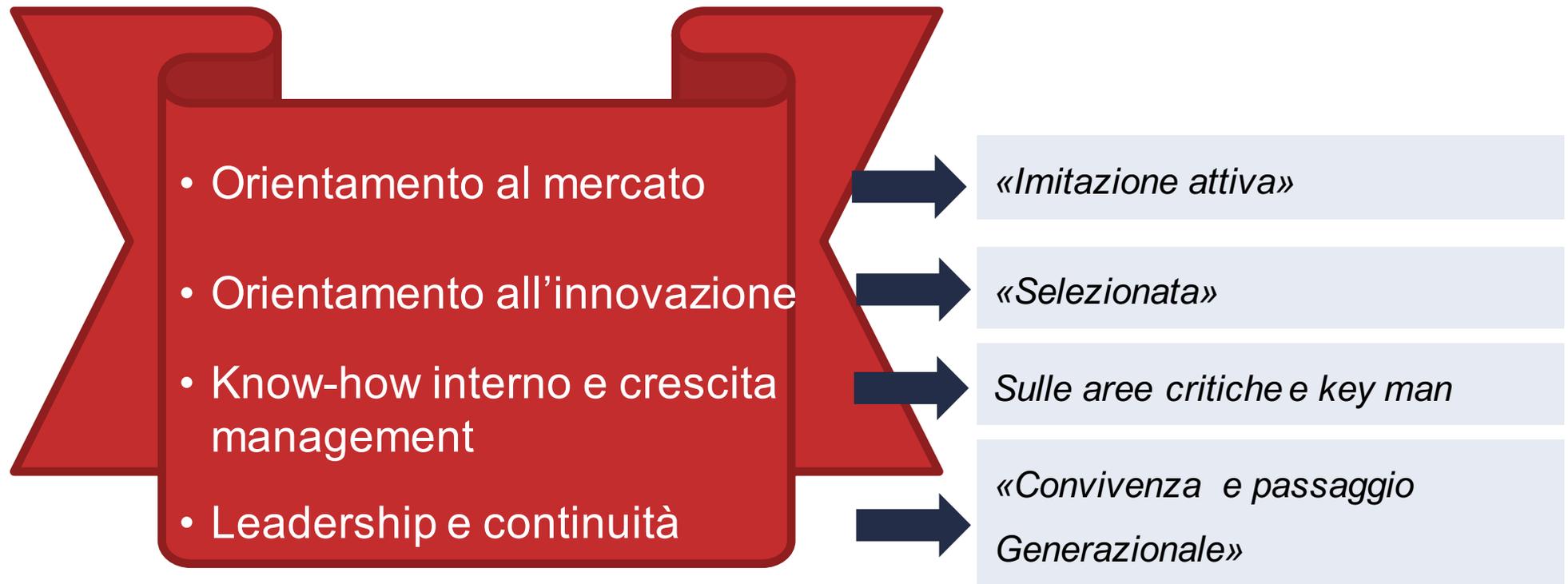
3

Quali sono i riflessi sul tessuto e sulla vita delle Piccole e Medie imprese che hanno caratteristiche solo in parte «mutuabili» rispetto alle multinazionali?

IL RILANCIO COMPETITIVO

I fattori critici di successo

Il successo di un'azienda **non si misura solo dall'utile**, ma dalle «competenze in grado di **assicurare il successo nel lungo periodo**»



Tali fattori assicurano un vantaggio difendibile e di lungo periodo.
Ma non sono fattori che si possono improvvisare.....

IL RILANCIO COMPETITIVO

Lungo termine vs Breve termine

In un mercato altamente **discontinuo e dinamico**, **globalizzato**, **scarsamente controllabile ed influenzabile dalle pmi**, ha senso utilizzare come guida aziendale piani e programmi a lungo termine?

Ha ancora senso interrogarsi **sul destino che avrà la mia azienda tra 3-5 anni** quando la **visibilità è ridotta ai minimi termini?**

Il business plan ha ancora validità? O si riduce ad un esercizio di stile..... Una proiezione...

IL RILANCIO COMPETITIVO

Lungo termine vs Breve termine

HA ANCORA SENSO LA STRATEGIA DI LUNGO TERMINE?

oppure

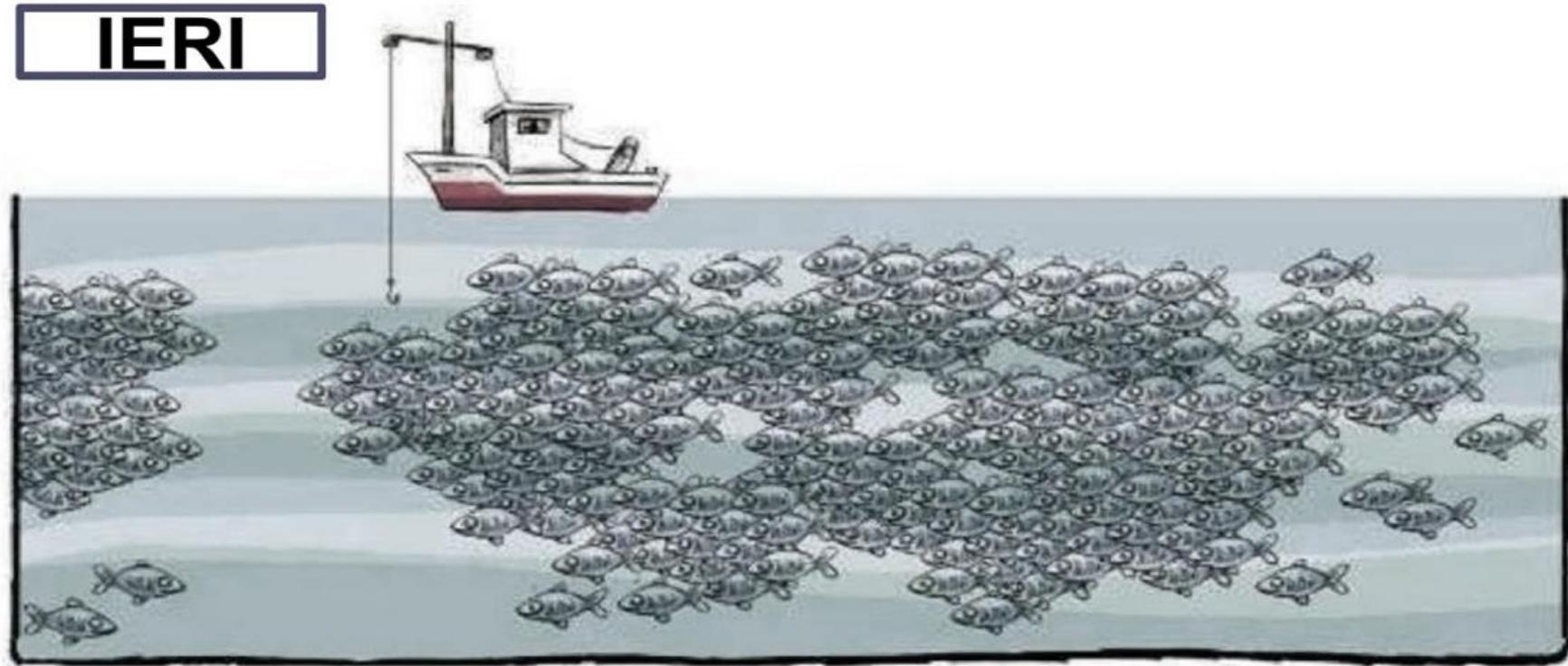
**È MEGLIO UN APPROCCIO PIÙ SPECULATIVO
E ORIENTATO AL BREVE TERMINE?**

(BUDGET VS BUSINESS PLAN)



IL RILANCIO COMPETITIVO

Lungo termine vs Breve termine



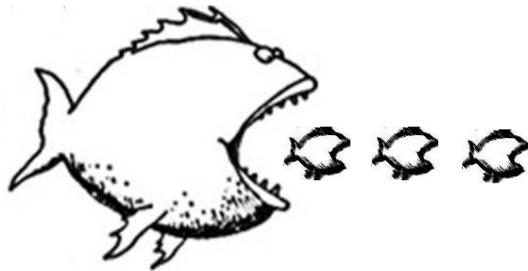
I presidi competitivi di lungo periodo **non esistono più!**

IL RILANCIO COMPETITIVO

Lungo termine vs Breve termine

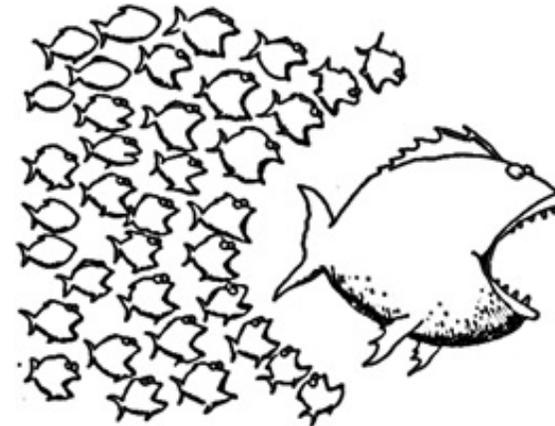
Ieri....

Pesce grande mangiava pesce piccolo



Oggi....

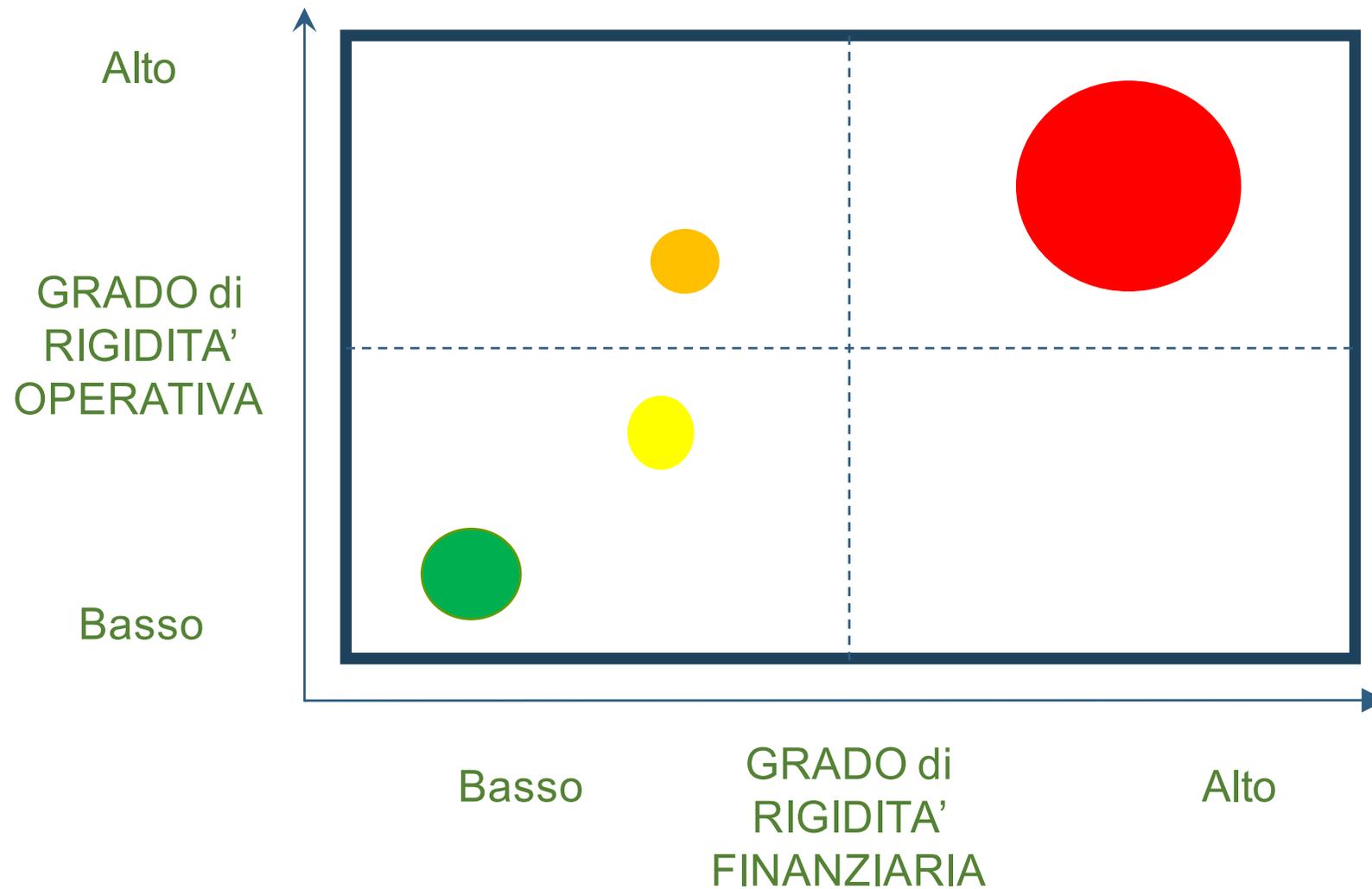
Pesce veloce mangia pesce lento



Le **aziende di successo** sono quelle in grado di sfruttare al meglio i **presidi competitivi «transitori»** e ripensano **periodicamente** il proprio modello di business e sono in grado di controllare il **risk management** e **la business Continuity**

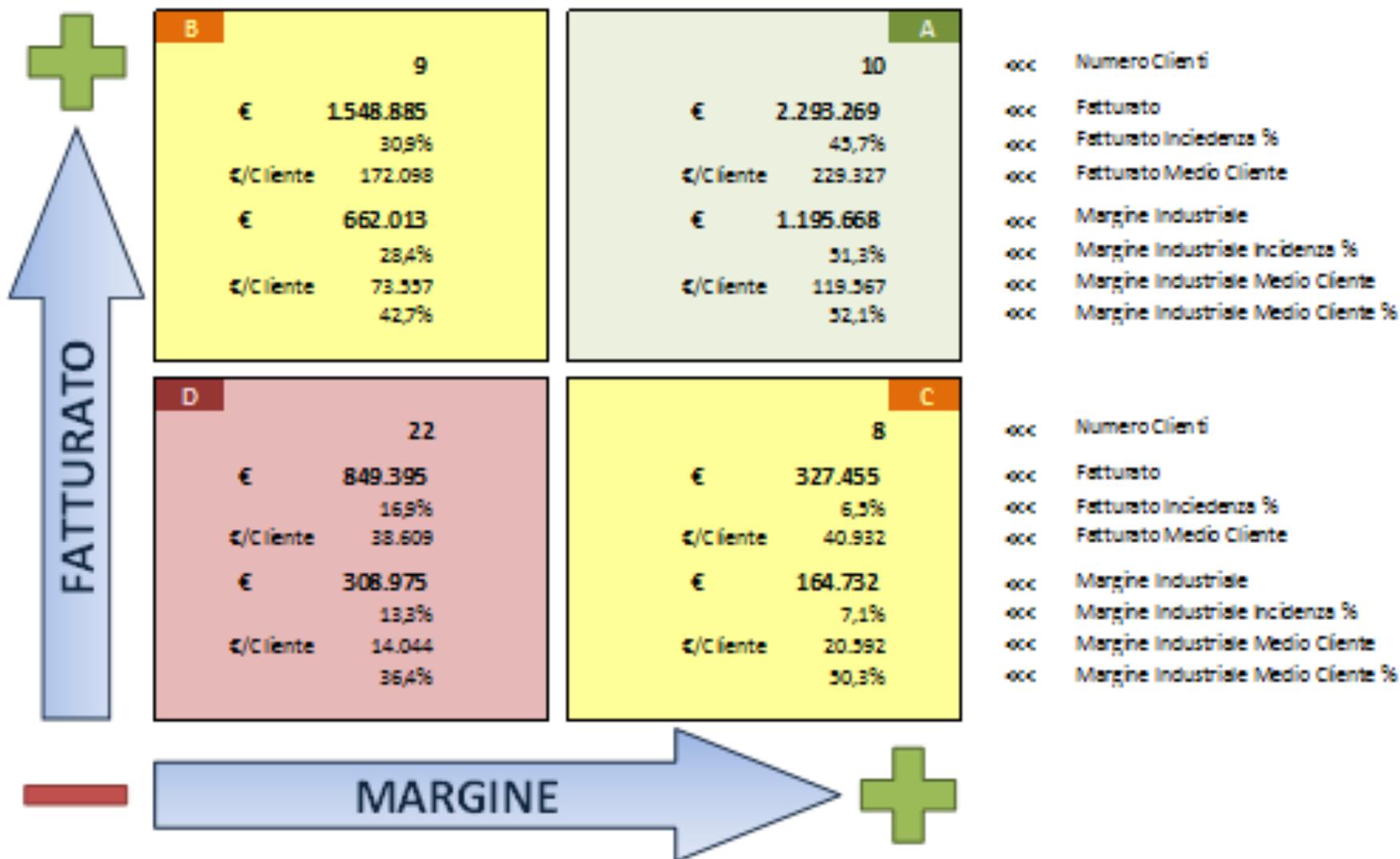
Gestione del Rischio

Matrice risk management



Gestione del Rischio

Matrice ASA



CRITICHE FONDAMENTALI AGLI STRUMENTI A SUPPORTO DEL BUSINESS

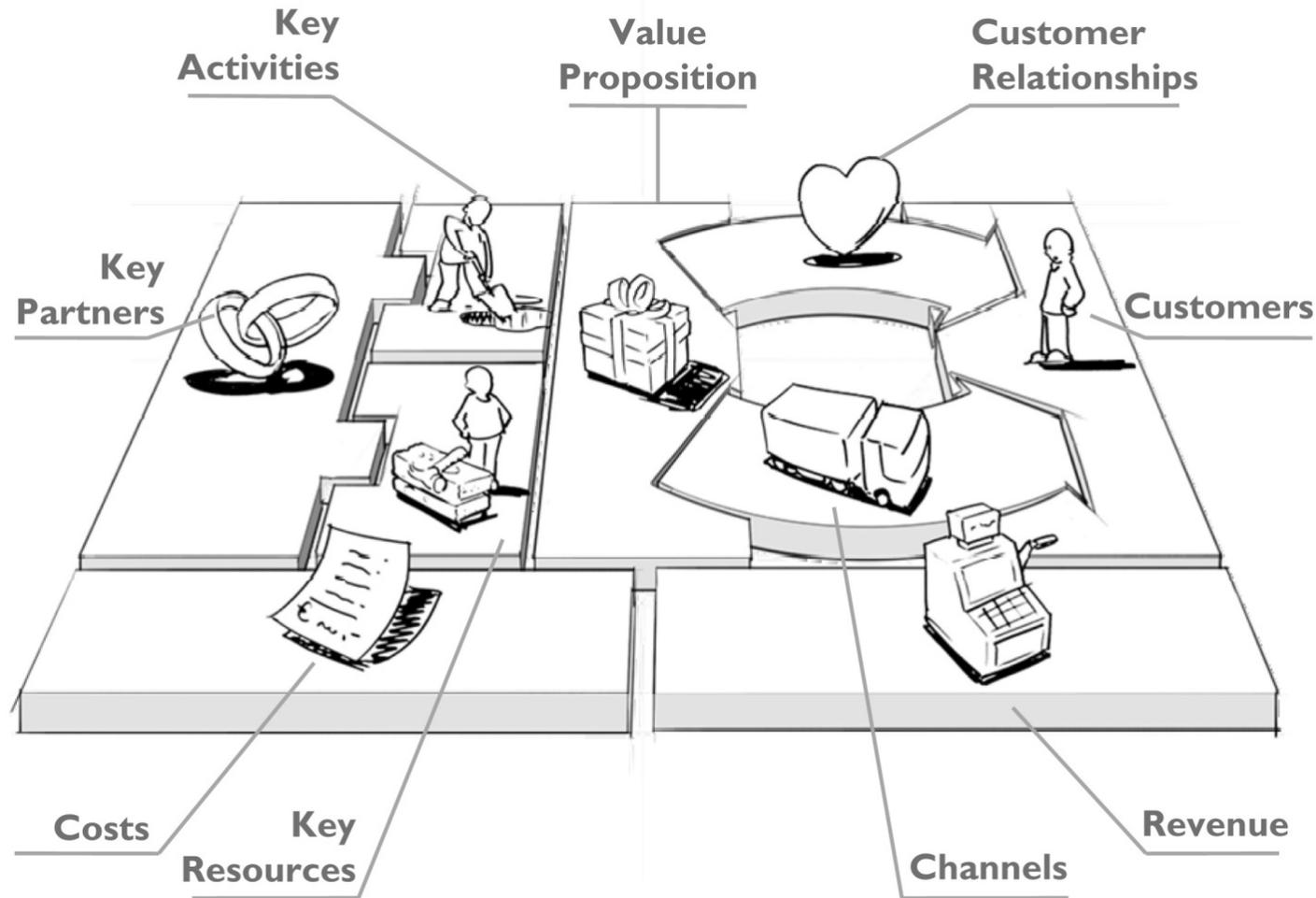
- 1 I business plan sono molto («troppo»?) incentrati sulla parte «economico-finanziaria» e poco sugli aspetti gestionali
- 2 Non vi è un modello standard di business plan (ognuno lo fa come crede) soprattutto riguardo la parte delle «intenzioni strategiche»
- 3 La revisione del b plan risulta spesso complicata, lunga e poco agevole in un contesto dinamico e discontinuo
- 4 **Vi è una visione gerarchica del business plan e non «circolare» se non in sede di revisione**
- 5 **Scarso contributo da parte di professionalità che abbiano un taglio diverso da quello economico finanziario**
- 6 Difficoltà a controllare le variabili organizzative e strategiche in sede di attuazione del business plan (gli scostamenti sono limitati alla variazioni economiche e finanziarie)
- 7 Non ha come finalità diretta il team building, brainstorming e Kaizen

Critiche rispetto ai sistemi tradizionali di budget

- 1 Molto incentrati su logiche funzionali e non di processo
- 2 Molto incentrati sulle variabili economiche (controllo costi)
- 3 Spesso manca la correlazione tra Delega, Responsabilità, Leve Decisionali e sistema premiante
- 4 **Grande attenzione alla parte Ricavi, costi variabili e margine di contribuzione ma scarsa attenzione alle dinamica dei Costi Fissi aziendali**
- 5 **Scarso controllo dei costi Overheads (che vengono spesso concepiti come costi fissi / di capacità e quindi «non migliorabili»**
- 6 Scarsa correlazione tra il budget economico, il budget di Attività, e il reporting aziendale
- 7 Concezione del Controllo di gestione come «controllo Economico dei costi», ma scarsa enfasi al coinvolgimento delle persone in un ottica di migliroamento continuo

IL BUSINESS MODEL CANVAS - LA STRUTTURA A NOVE BLOCCHI

Nove blocchi logici che descrivono come un'azienda intende generare valore



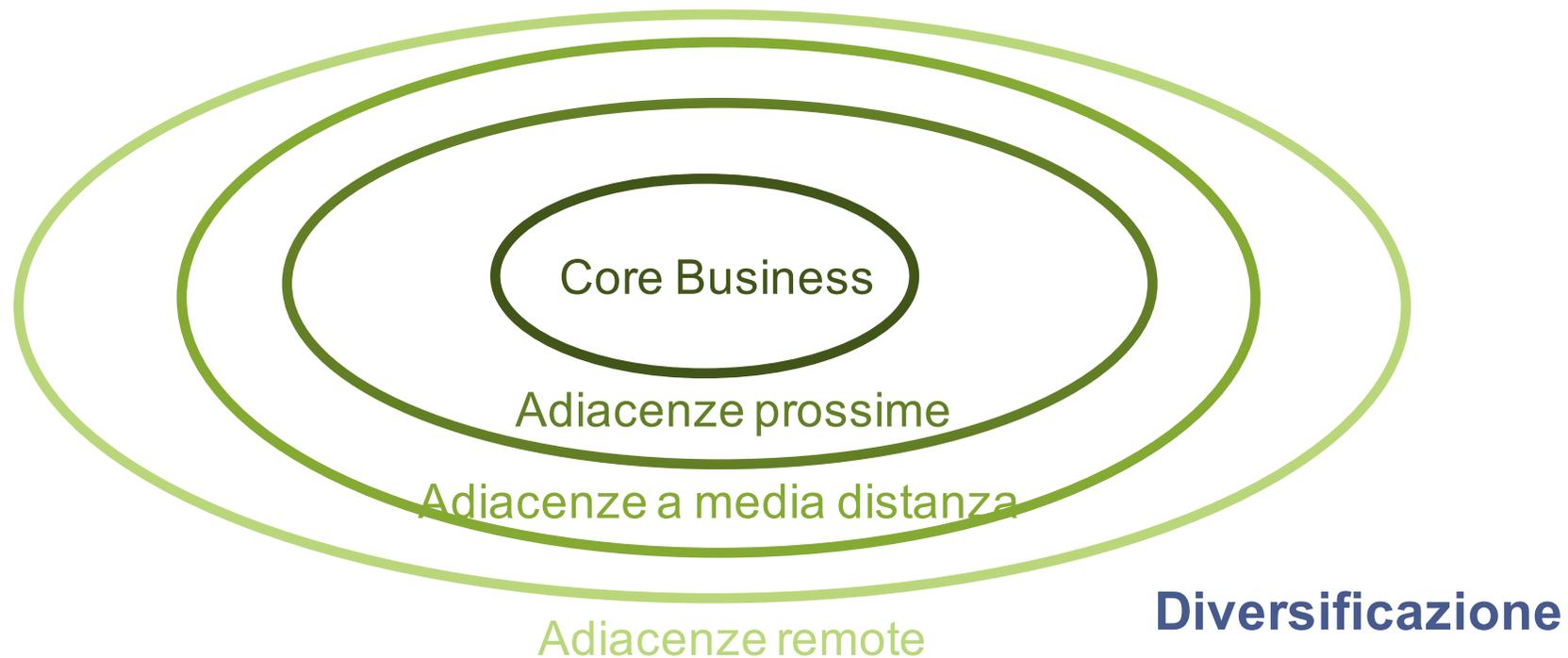
BUSINESS MODEL CANVAS - CONSIDERAZIONI

Il Business Model Canvas permette di....

- ➔ Focalizzarsi sul **cliente** e sul **valore** a lui proposto
- ➔ Avere una **visione di insieme** del modello di business e **condividere** in maniera **semplice** aspetti chiave del business
- ➔ **Allineare** diversi attori su quali siano gli **obiettivi** aziendali e avere un **flusso logico** di ragionamento guidato
- ➔ **Velocità** di decisione / elaborazione in un **processo circolare**

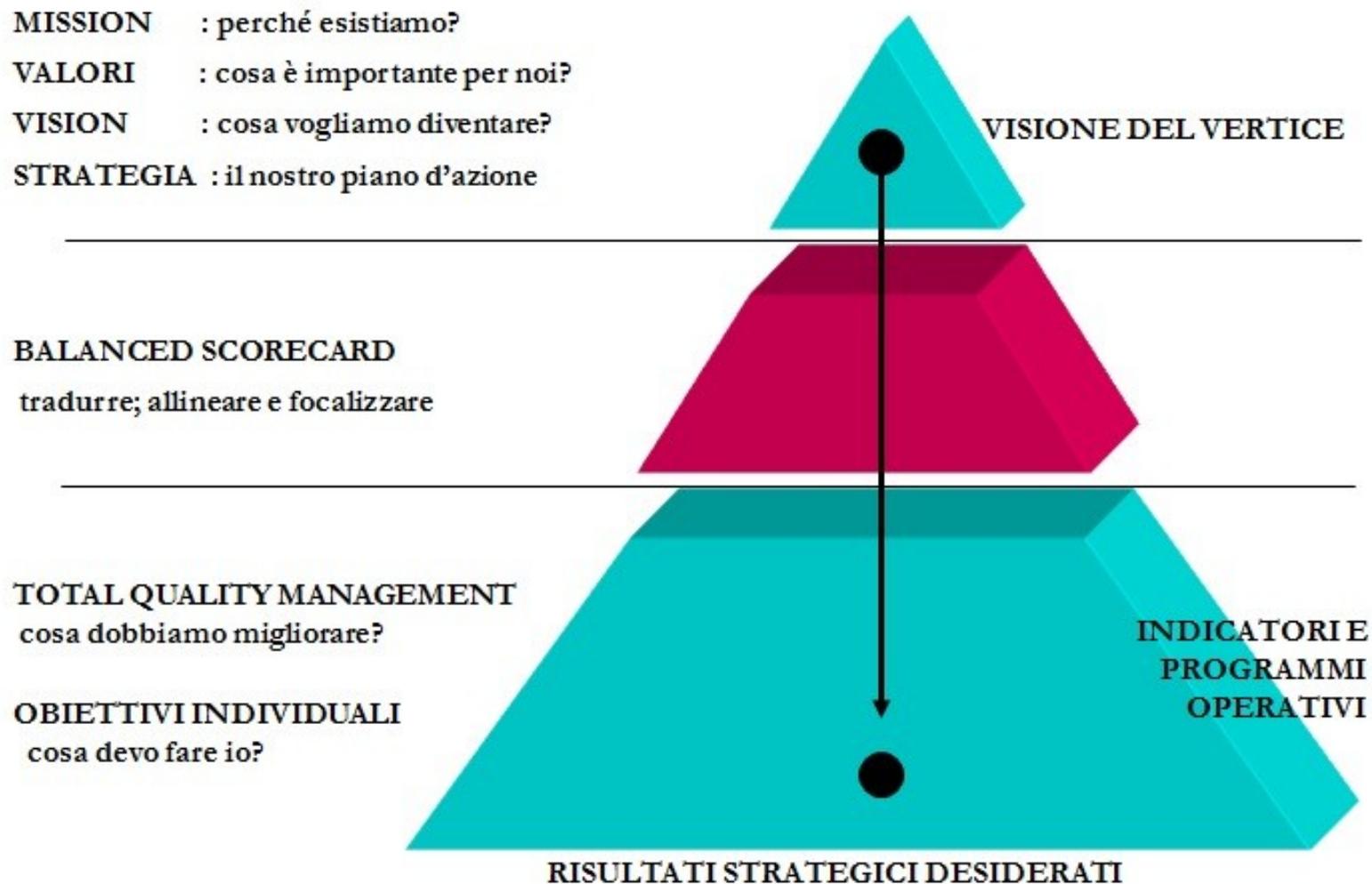
IL SEGRETO DELLA CRESCITA: ESPANSIONE NELLE ADIACENZE

La strategia di sviluppo delle adiacenze implica lo spostarsi del core business su mercati/opportunità che siano diversi anche se attinenti in modo diretto o indiretto al core business. Quando questa attinenza è troppo debole lo sviluppo non è più adiacenza ma diversificazione. Distanza tra le opportunità di crescita e il core business:



Gestione del Rischio

Creare l'allineamento tra visione del vertice e gestione operativa



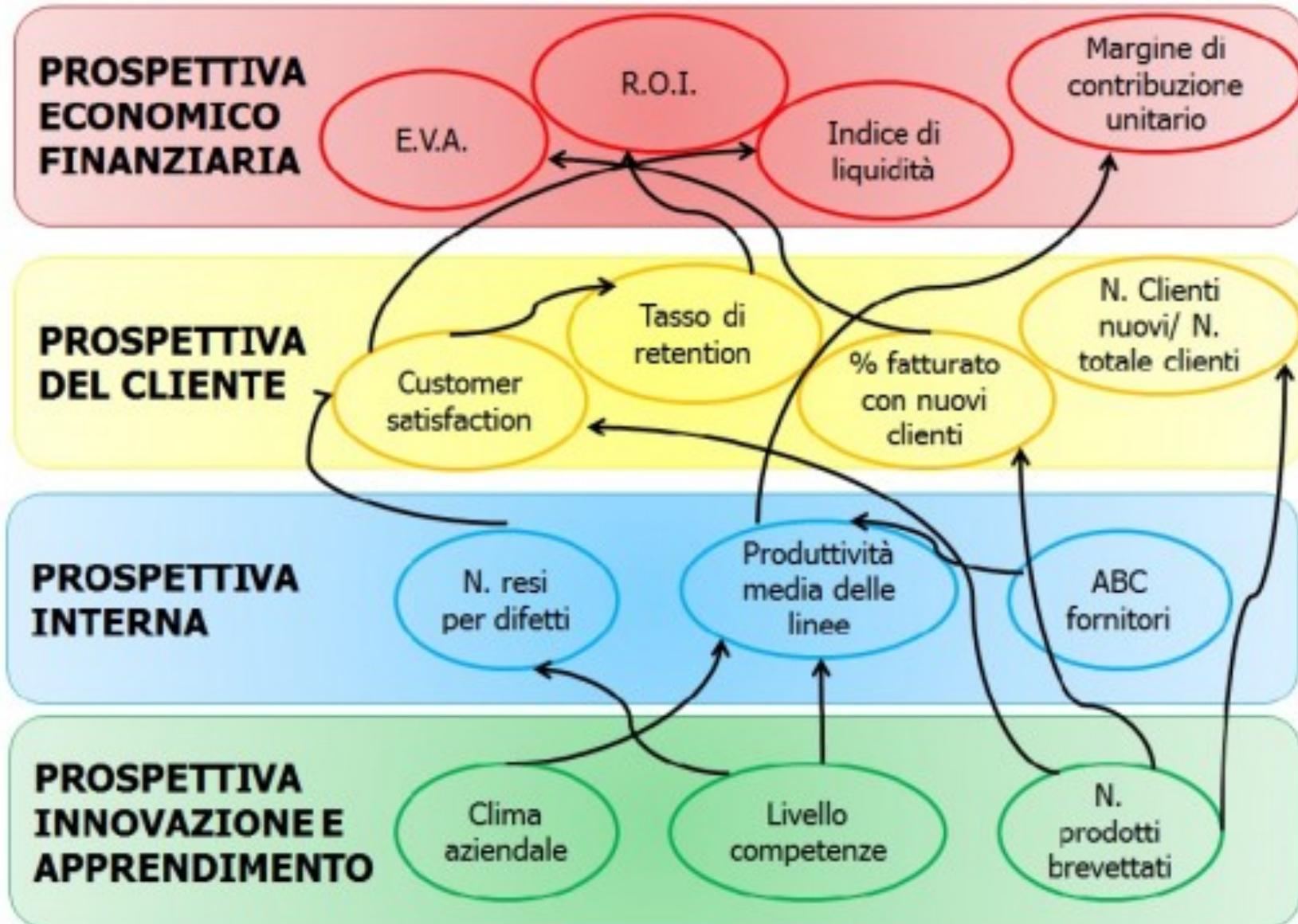
Gestione del Rischio

Un sistema di valutazione completo e integrato: BALANCESCORECARD



Gestione del Rischio

Un sistema di valutazione completo e integrato: la BSC



OPZIONI DI SVILUPPO PER LE AZIENDE

Il problema è la scelta corretta per azienda



IL RILANCIO COMPETITIVO

Complessità interna vs complessità esterna

Mercato discontinuo



Aumento complessità interna

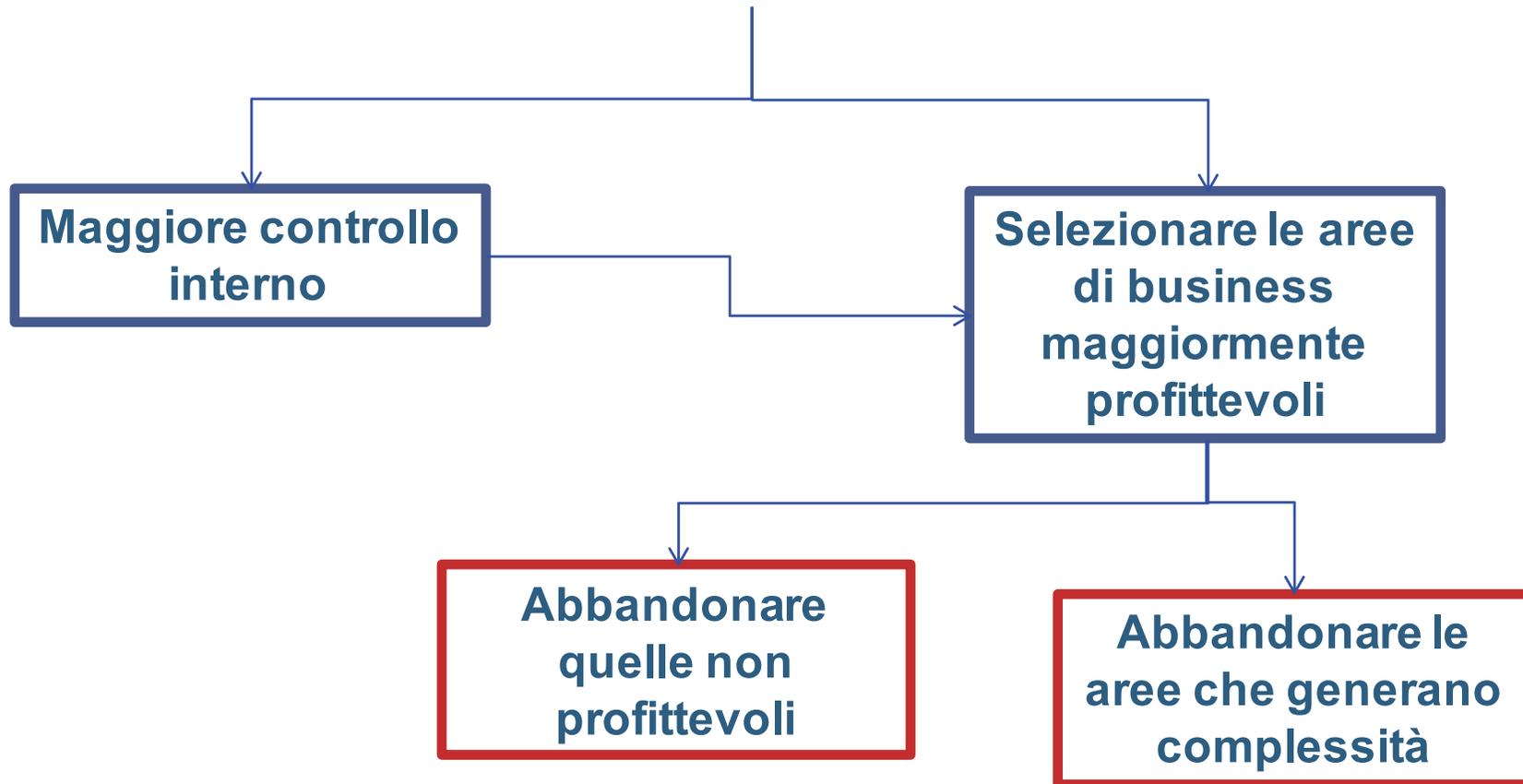


IL RILANCIO COMPETITIVO

Complessità interna vs complessità esterna

AUMENTO COMPLESSITÀ ESTERNA + AUMENTO COMPLESSITÀ INTERNA

COSA FARE?



IL RILANCIO COMPETITIVO

Nuovi paradigmi vs vecchi paradigmi

Paradigma classico



Le attività a **MDC > 0** sono da mantenere perché **COPRONO I COSTI FISSI**

Caratteristiche:

- Elevata standardizzazione
- Lotti elevati
- Diversificazione limitata Pdt/servizi
- Omologazione tecnologica

Nuovi paradigmi



Lo stesso approccio in un **CONTESTO DIFFERENTE** puo' generare **NUOVI COSTI FISSI** e **COMPLESSITÀ strutturale**

LA COMPLESSITÀ GENERA SATURAZIONE:

- **SATURAZIONE ORGANIZZATIVA**
- **OSTACOLO ALLO SVILUPPO PROFITTEVOLE**

IL RILANCIO COMPETITIVO

Il business plan ed il budget non perdono di importanza ma debbono essere letti ed interpretati alla luce della più complessa e dinamica situazione di mkt. E questo implica che:

- a) Maggiore attenzione agli aspetti di rigidità finanziaria e strutturale all'interno dei quali «collocare» la strategia di sviluppo**
- b) Rifocalizzare attenzione sulla «adeguatezza» dei Business Model ;**
- c) Coinvolgimento forte dei key man nella redazione dei programmi di azione**
- d) forte controllo delle dimensioni gestionali oltre che quelle economico finanziarie (passare dalla contabilità analitica alla BalanceScore Card).**

COS'È UNA DECISIONE RAZIONALE

Dal punto di vista ECONOMICO

		$\frac{(\Delta \text{MdC})}{\text{MdC}}$	
	Basso	$\frac{(\Delta \text{CF})}{\text{CF}}$	Alto
Alto	Processi di crescita apparente	Processi di crescita reale o sviluppo	
$\frac{(\Delta \text{R})}{\text{R}}$			
Basso	Processi di mera crescita dimensionale	Processi di razionalizzazione	

MdC (Margine di Contribuzione); **CF** (Costi Fissi); **R** (Ricavi)

LA CRESCITA ATTRAVERSO ESPANSIONE NELLE ADIACENZE

Le domande da porsi

1. La mia azienda possiede una formula valida e vincente?

2. Come posso descrivere la mia strategia di crescita al mondo esterno?

3. I concorrenti hanno un metodo replicabile e conveniente?

4. Sto correndo il pericolo di andare in troppe direzioni nello stesso tempo?

5. Conosco bene i segmenti di clientela ed i loro confini?

***La cassetta degli attrezzi
per gestire l'azienda:
l'attività di direzione di
impresa***

L'ATTIVITÀ DI DIREZIONE DI IMPRESA



❑ PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE:

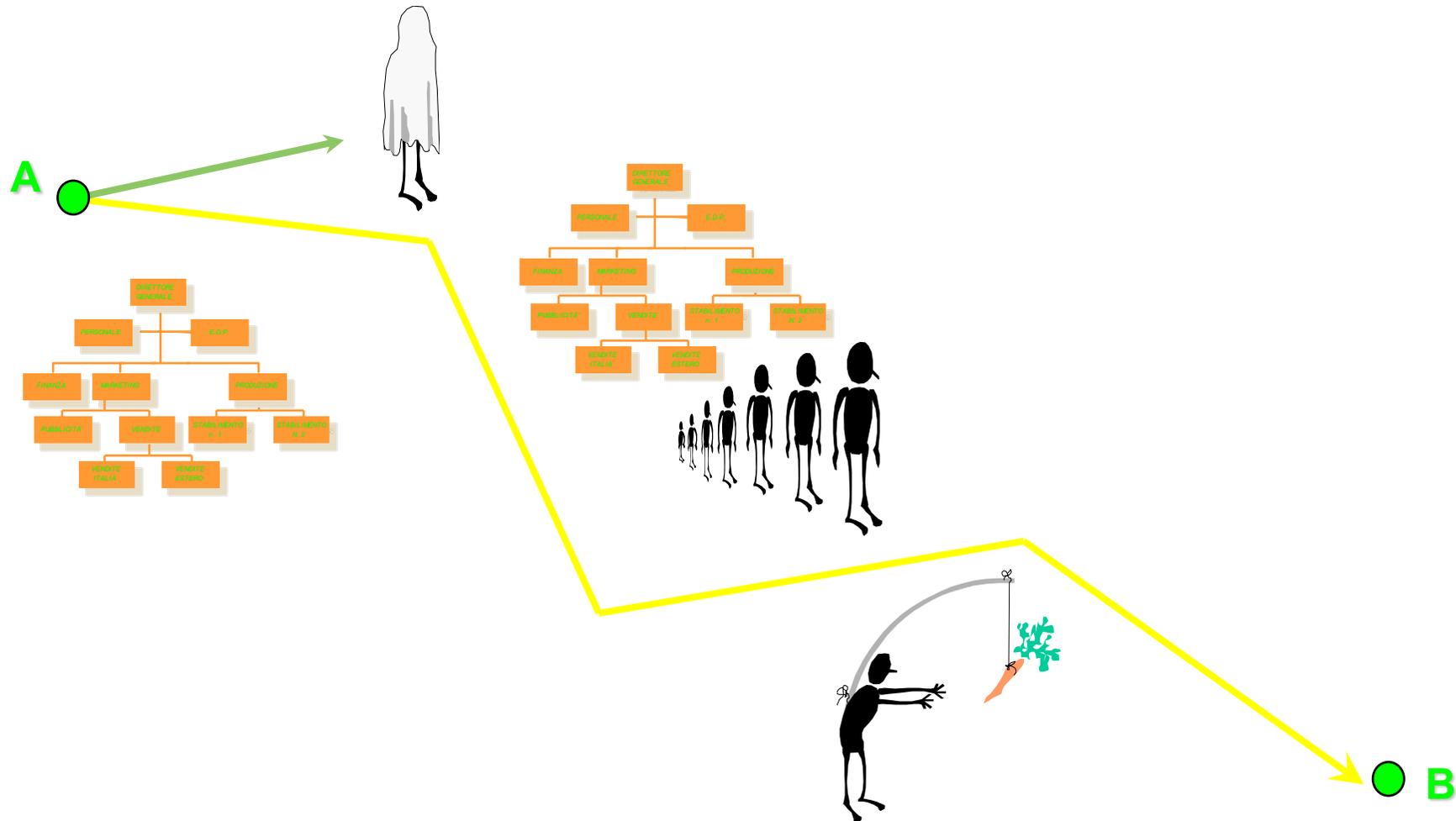
Definizione degli obiettivi da conseguire nel tempo (breve, medio, lungo periodo) in funzione delle caratteristiche d'ambiente e d'impresa e loro costante revisione nel tempo.

❑ CONTROLLO:

Guida dell'impresa verso gli obiettivi predefiniti e/o "rivisitati".

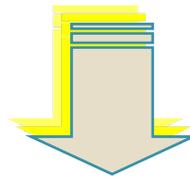
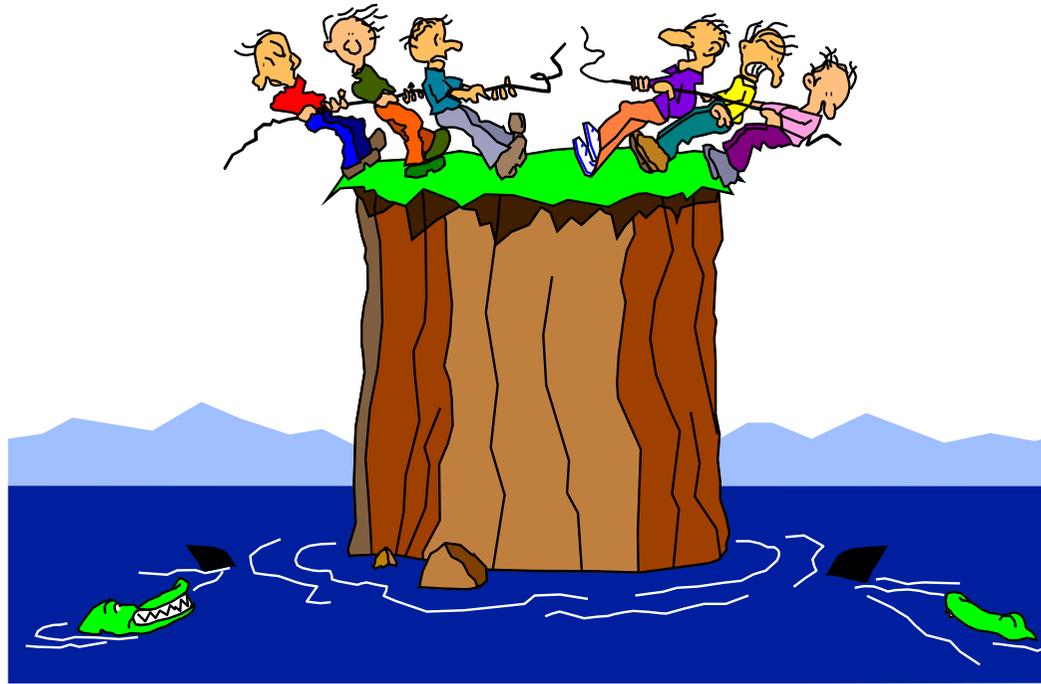
L'ATTIVITÀ DI DIREZIONE DI IMPRESA

Quali sono i vantaggi di una gestione razionale e anticipatoria?



L'ATTIVITÀ DI DIREZIONE DI IMPRESA

Quali sono i vantaggi di una gestione razionale e anticipatoria?



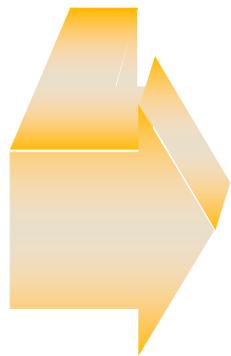
Controllo di gestione o direzionale

L'ATTIVITÀ DI DIREZIONE DI IMPRESA

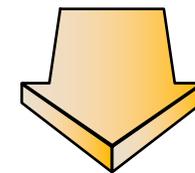
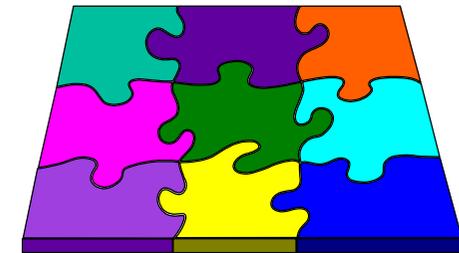
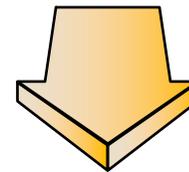
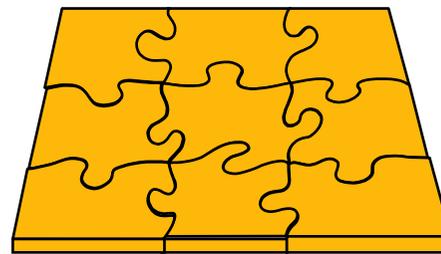
Il Controllo di Gestione

Quali sono le finalità? **DEFINIRE LA STRATEGIA E CONTROLLARE**

Capacità di "spezzare" la complessità aziendale in modo tale da capire in che misura i risultati aziendali complessivi sono attribuibili a diverse determinanti



**CONTROLLO
ECONOMICO**

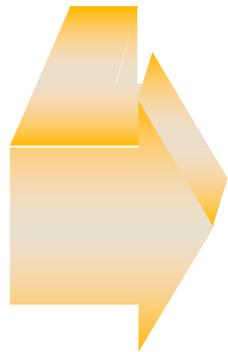
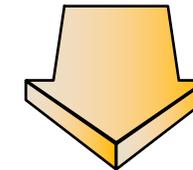
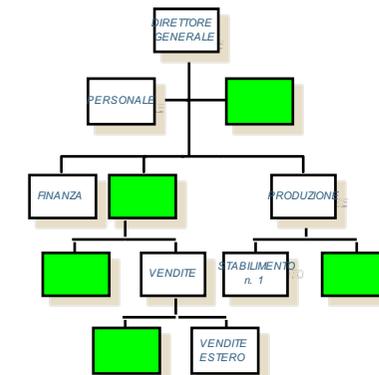
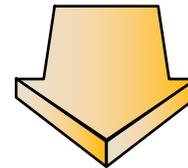
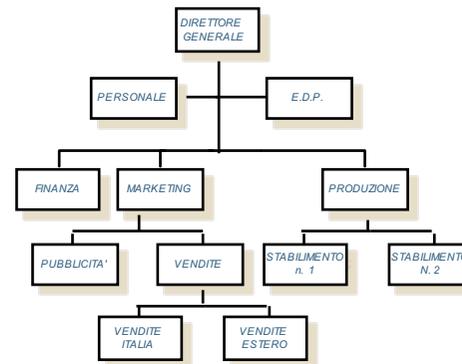


L'ATTIVITÀ DI DIREZIONE DI IMPRESA

Il Controllo di Gestione

Quali sono le finalità?

Capacità di valutare in che misura le diverse unità organizzative componenti l'azienda hanno tenuto comportamenti o raggiunto risultati coerenti con gli obiettivi aziendali

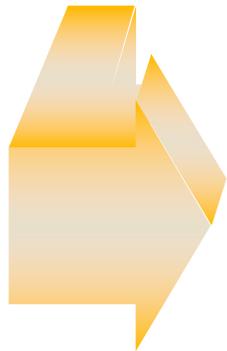


**CONTROLLO
RESPONSABILITA'**

L'ATTIVITÀ DI DIREZIONE DI IMPRESA

Il Controllo di Gestione

*Capacità di prendere
decisioni coerenti con gli
obiettivi strategici predefiniti
e/o "rivisitati"*



**SUPPORTO AL
PROCESSO
DECISIONALE**

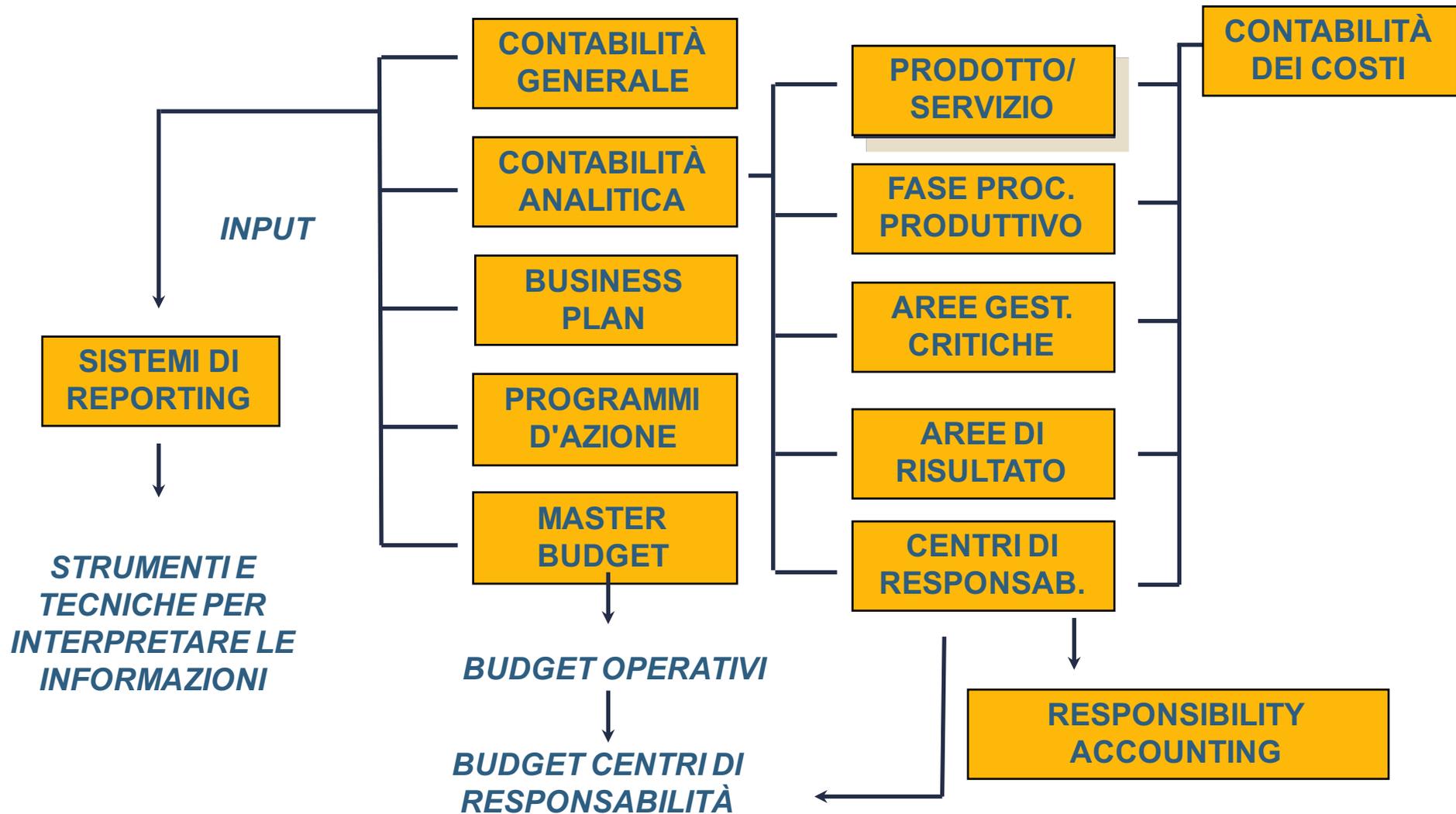


- ? SVILUPPO DI NUOVI PRODOTTI
- ? INVESTIMENTI
- ? LOCALIZZAZIONE
- ? MAKE OR BUY
- ? PREZZO DI VENDITA
- ? VOLUMI DI PRODUZIONE
- ?SCELTE DI FINANZIAMENTO
- ? ...

L'ATTIVITÀ DI DIREZIONE DI IMPRESA

Il Controllo di Gestione

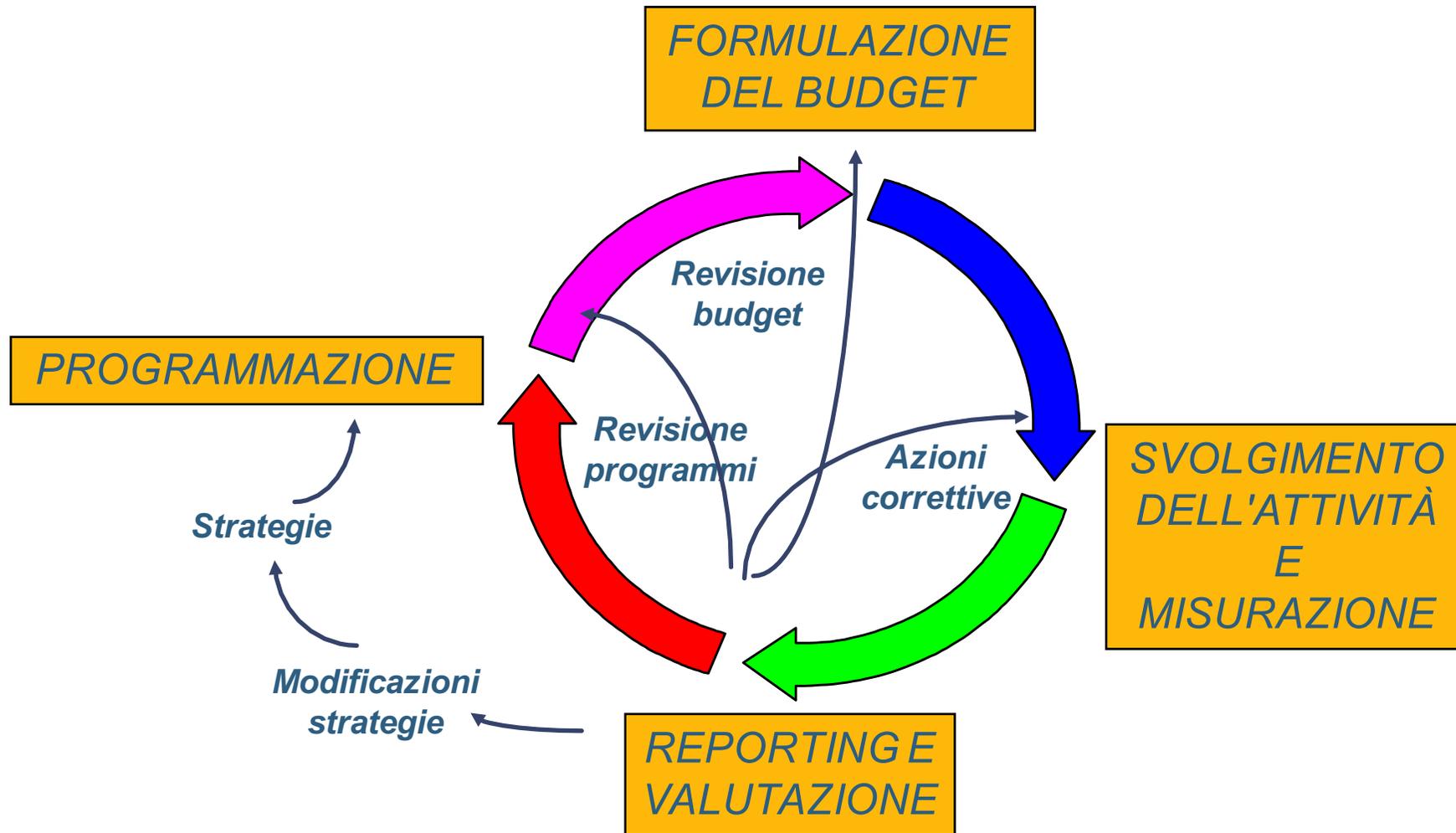
Quali sono gli strumenti?



L'ATTIVITÀ DI DIREZIONE DI IMPRESA

Il Controllo di Gestione

Qual è il processo?



INDICE

- LA DEFINIZIONE E LA FINALITA' DEL BUDGET
- IL BUDGET DELLE VENDITE
- IL BUDGET DEI COSTI DIRETTI VARIABILI COMMERCIALI
- IL BUDGET DEI COSTI DIRETTI VARIABILI INDUSTRIALI
- CASE HISTORY SVOLTO
- ESERCITAZIONE IN AULA

LA DEFINIZIONE E LA FINALITÀ DEL BUDGET - PROCESSO DI BUDGETING

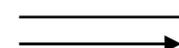
Il budget è un **processo formale** attraverso il quale:

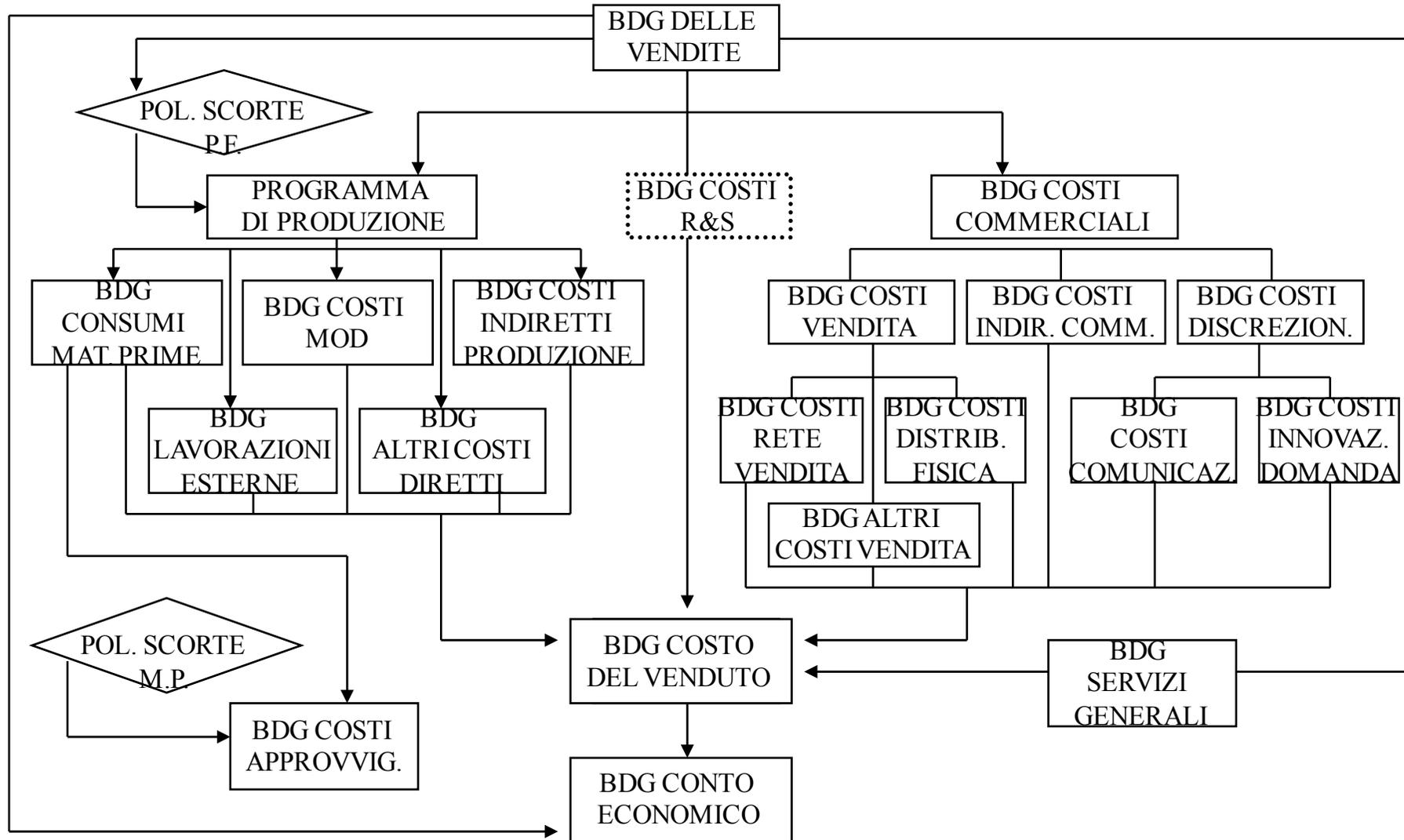
- Si definiscono **l'impiego e l'allocazione delle risorse** disponibili
- Si definiscono i traguardi da raggiungere
 - in termini quantitativo-monetari
 - articolati coerentemente alla struttura organizzativa
 - per **centri di responsabilità** economica
 - sviluppati in modo integrato così da considerare le relazioni di interdipendenza tra le unità organizzative
- Si analizza il grado di raggiungimento dei traguardi (**scostamenti** obiettivi/risultati)

LA DEFINIZIONE E LA FINALITÀ DEL BUDGET - LE FUNZIONI DEL BUDGET



IL SOTTOSISTEMA DEI BUDGET OPERATIVI AZIENDA MANIFATTURIERA

 COLLEGAMENTO MEDIATO
 COLLEGAMENTO DIRETTO



LA DEFINIZIONE E LA FINALITÀ DEL BUDGET - BUDGET VS PREVISIONE

Il budget è un programma d'azione espresso in termini quantitativo–monetari, relativo ad un definito orizzonte temporale, variamente articolato su più periodi

PREVISIONE

Descrizione anticipata ma “neutra” di situazioni e fenomeni futuri con scopo di conoscenza

PROGRAMMA D'AZIONE

Configurazione di un futuro “desiderato” attraverso la riduzione del grado di incertezza tramite l'anticipazione di decisioni

LA DEFINIZIONE E LA FINALITÀ DEL BUDGET - ORIENTAMENTO AL FUTURO

ADATTAMENTO

L'ambiente esterno è sempre più instabile e le tendenze passate non rappresentano un punto di riferimento significativo

→ **Cogliere per tempo le situazioni favorevoli e prepararsi a reagire ad eventi sfavorevoli**

INTEGRAZIONE

Cresce il grado di complessità strutturale delle imprese (aree di risultato e di responsabilità)

→ **Dirigere in modo sistematico ed organico**

EFFICIENZA

Le risorse disponibili sono scarse e costose

→ **Scegliere la destinazione delle risorse ed avere dei punti di riferimento**

LA DEFINIZIONE E LA FINALITÀ DEL BUDGET - PERIODO TEMPORALE DI RIFERIMENTO

COERENTE CON LE CARATTERISTICHE DEL PROCESSO DI PRODUZIONE ECONOMICA

- Orizzonte temporale di 12 mesi
- Orizzonte inferiori ai 12 mesi

ARTICOLATO IN PERIODI INFRANNUALI

- Definizione dell'estensione
- Coerenza con i cicli di controllo

LA DEFINIZIONE E LA FINALITÀ DEL BUDGET - LE CLASSIFICAZIONI DI BUDGET

ORIZZONTE TEMPORALE

- Budget a periodo FISSO
- Budget a periodo SCORREVOLE

IPOTESI GESTIONALI SOTTOSTANTI

- Budget RIGIDO: ambiente stazionario
- Budget FLESSIBILE: ambiente dinamico
- Budget a SCENARI MULTIPLI: ambiente discontinuo

CONTENUTO

- Sottosistema dei budget OPERATIVI
- Sottosistema dei budget DEGLI INVESTIMENTI
- Sottosistema dei budget FINANZIARI

IL CALENDARIO DI BUDGET

1.

- Definizione delle FASI in cui è scomponibile il processo complessivo

2.

- Identificazione degli ATTORI coinvolti

3.

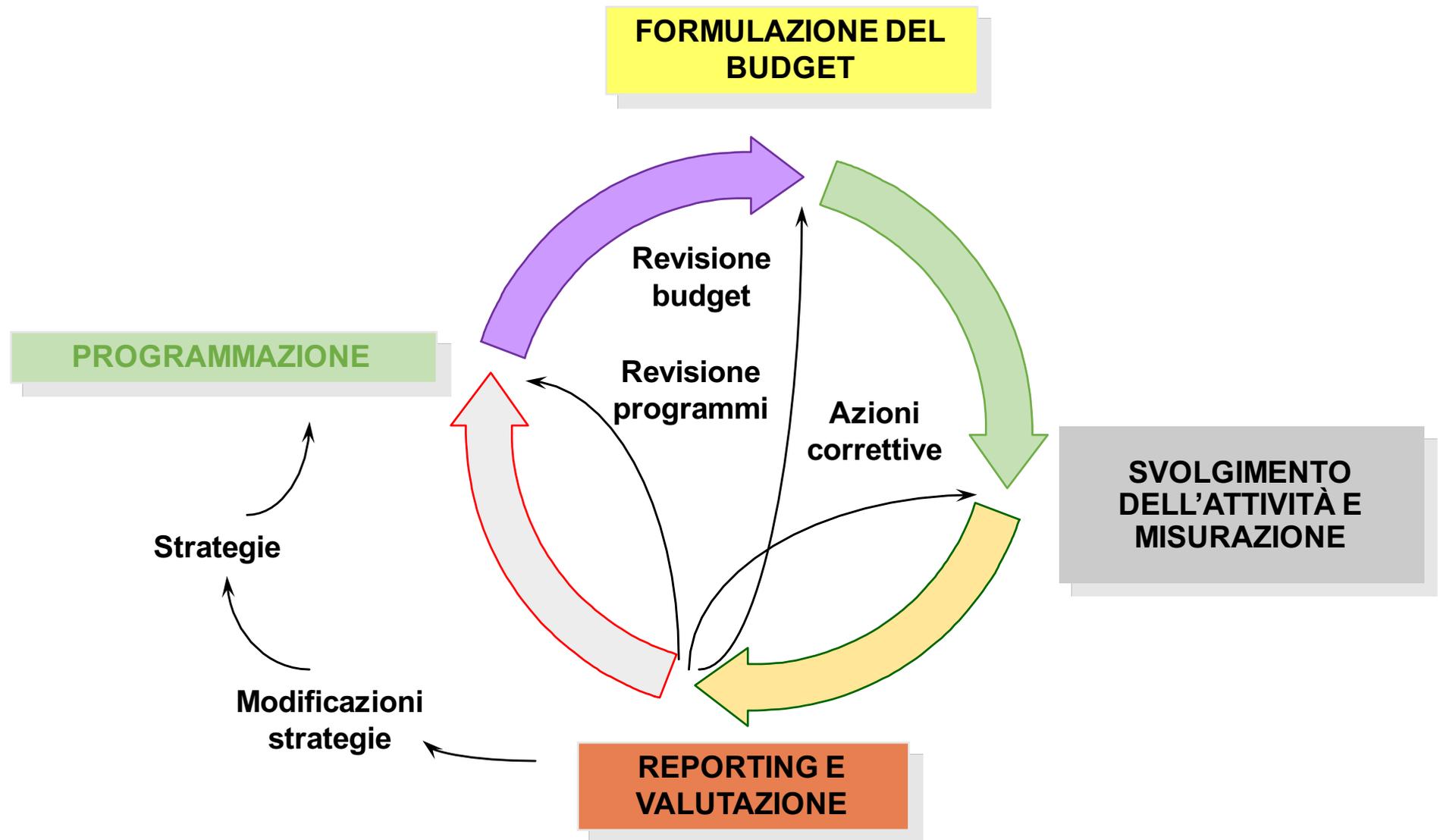
- Definizione e condivisione delle TEMPISTICHE di svolgimento

4.

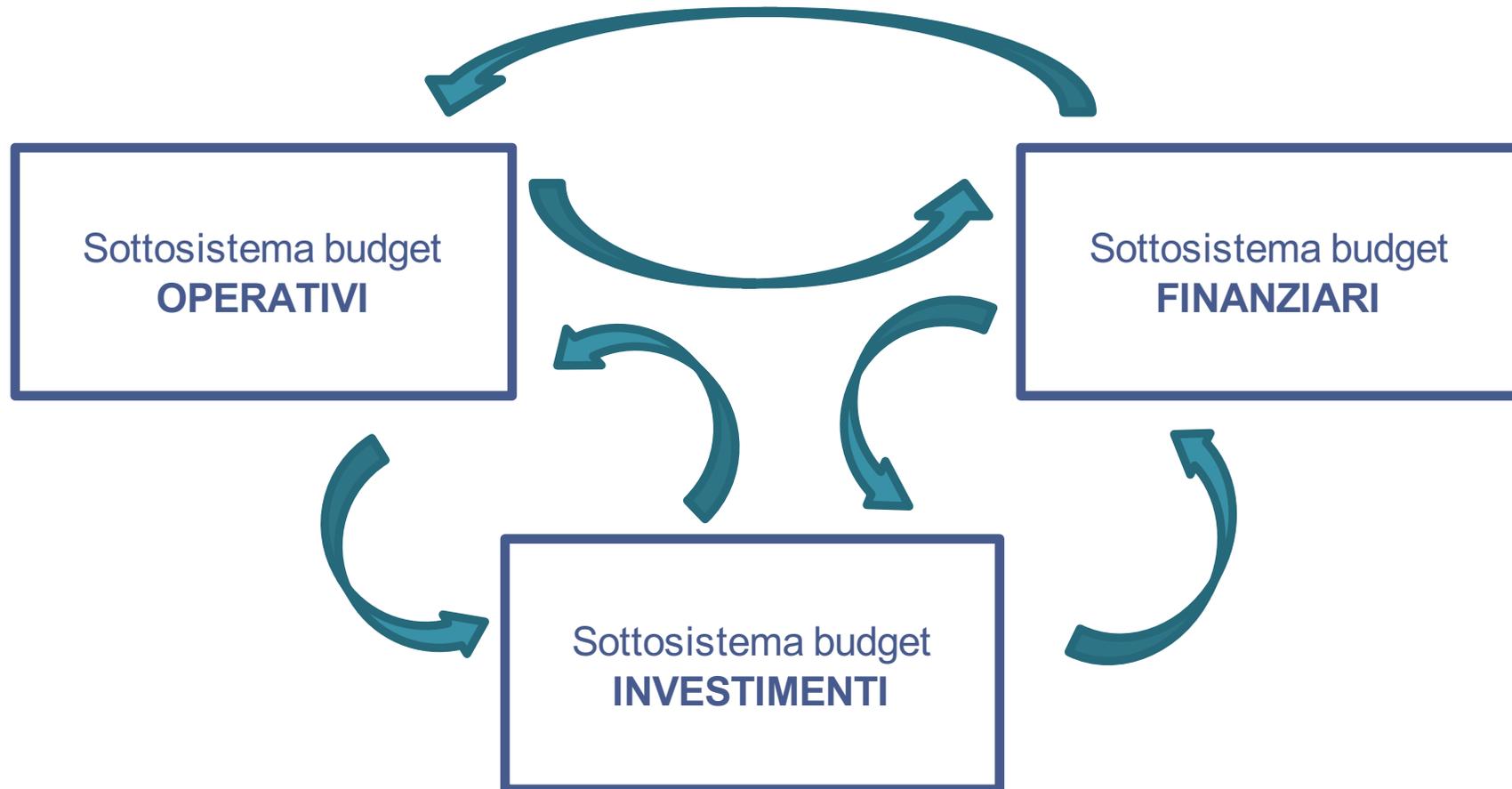
Definizione delle MODALITÀ di svolgimento:

- Budget a periodo fisso
- Budget scorrevole

LA DEFINIZIONE E LA FINALITÀ DEL BUDGET - IL CICLO DI CONTROLLO: RENDERE VIVO IL PROCESSO



LA DEFINIZIONE E LA FINALITÀ DEL BUDGET - L'ARTICOLAZIONE DEL MASTER BUDGET



La predisposizione dei budget dei singoli sottosistemi deve considerarsi **INTEGRATA** e **NON SEQUENZIALE**