

***L'elaborazione del Budget:
dal Budget delle vendite al Budget del Reddito
operativo (Budget economico)***

Alberto Bubbio

Senior Professor di Economia Aziendale c/o l'Università Cattaneo LIUC di Castellanza (VA)

**6° incontro del Percorso
«Gestire guardando sempre al futuro»**





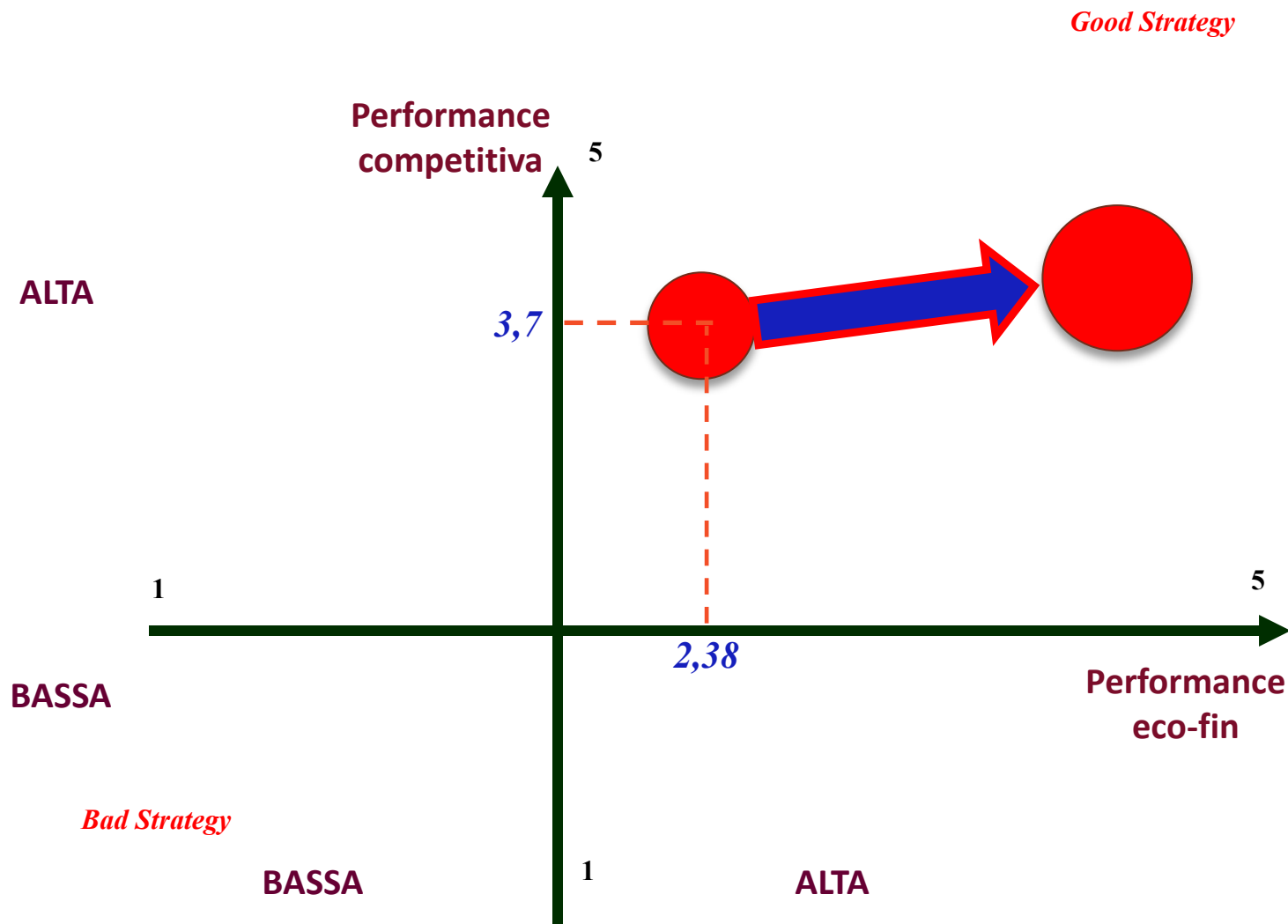
***DOVE IL BUDGET, COME IL PIANO,
NON È UNA PREVISIONE,
MA UN INSIEME
DI AZIONI E DI DECISIONI***

***PREORDINATE RISPETTO ALLO SVOLGERSI
DELLA GESTIONE,
PRIMA CHE SE NE PRESENTI LA NECESSITÀ,***

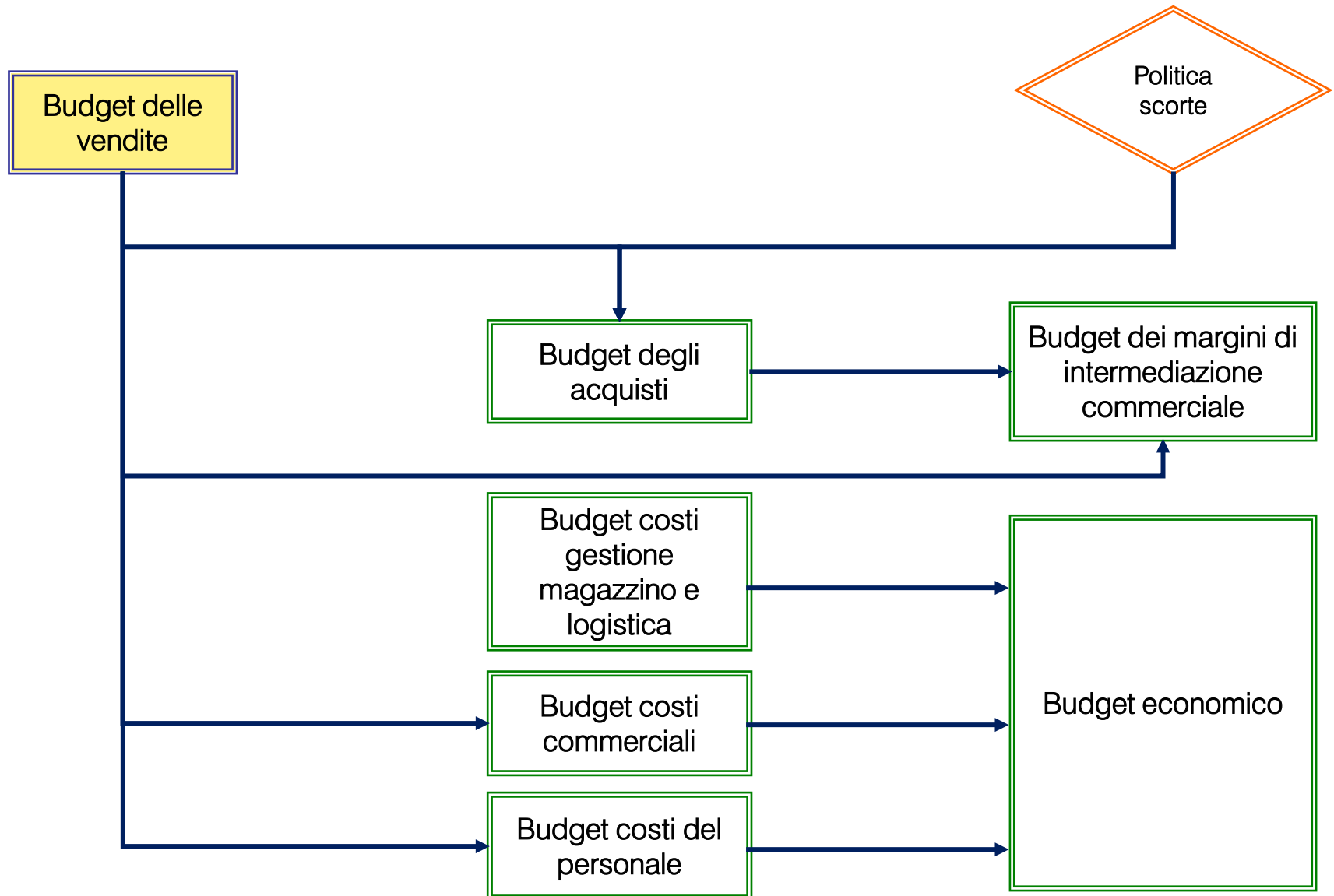
***AZIONI E DECISIONI
ESPRESSI ANCHE NELLE LORO
CONSEGUENZE ECO-FIN***

Gestire guardando sempre al futuro

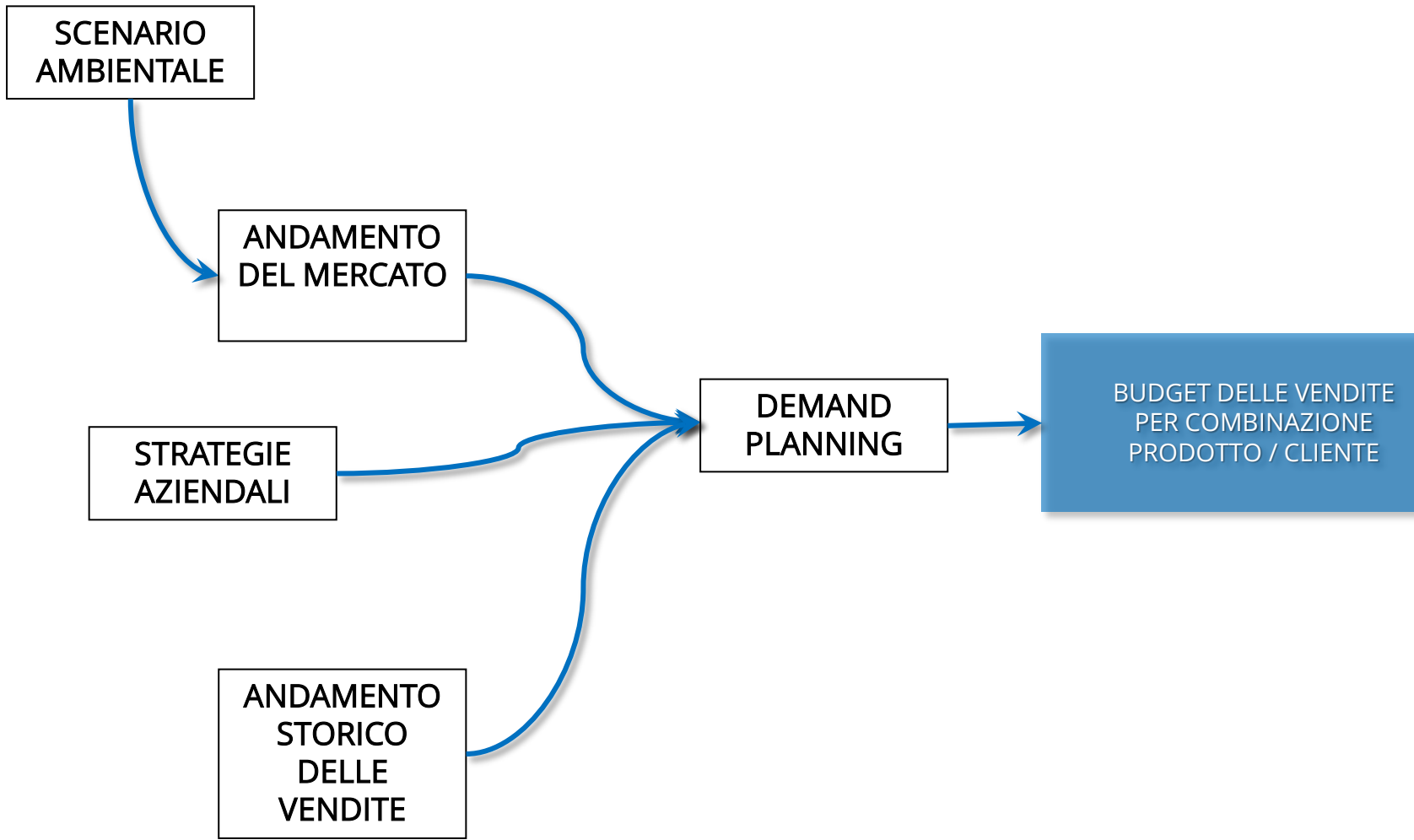
Dato il Posizionamento Strategico Prospettico: quali azioni intraprendere l'anno prossimo (Budget)



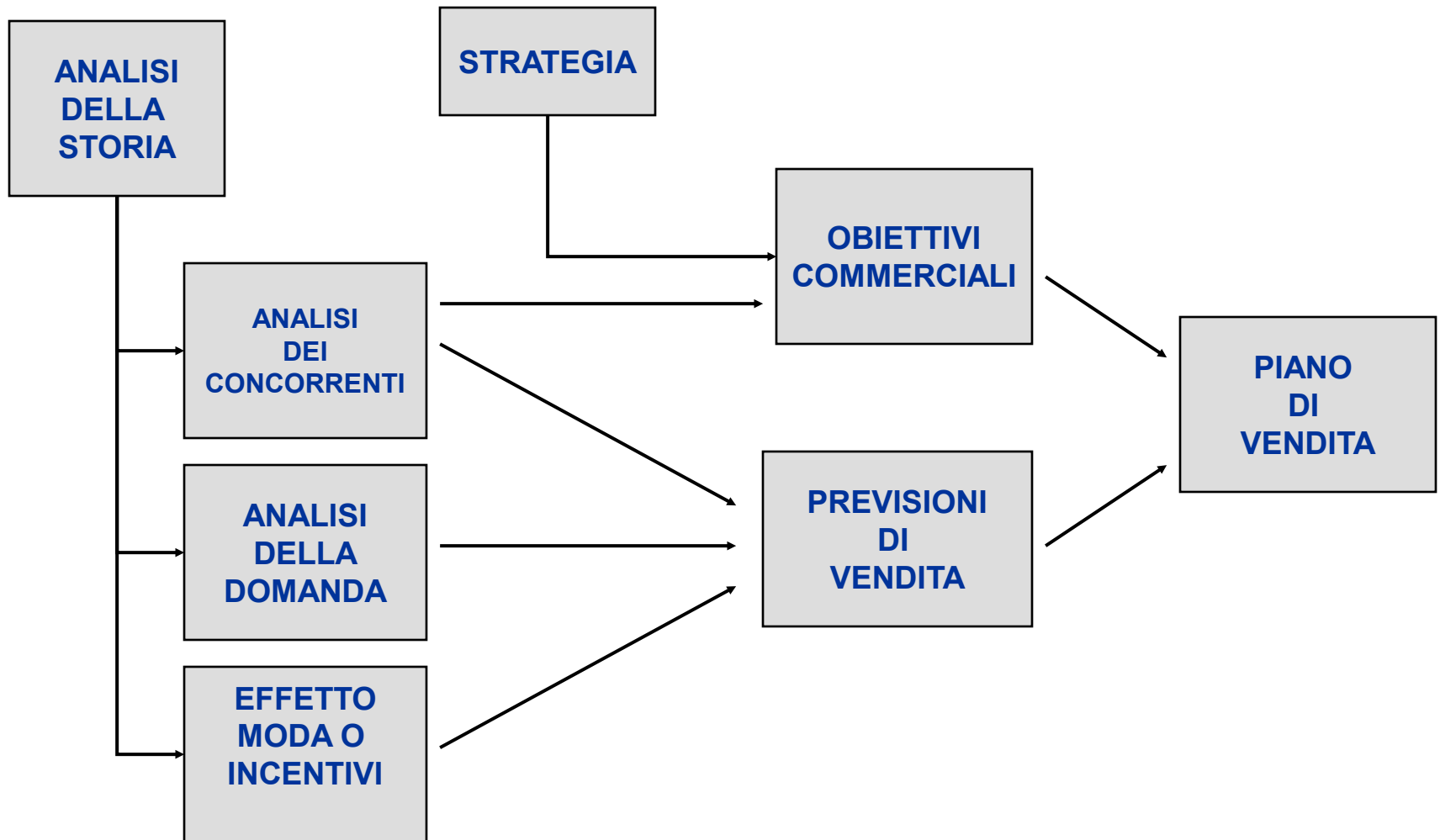
E che la sequenza logica di una sua elaborazione è in termini molto generali la seguente



IL BUDGET DELLE VENDITE

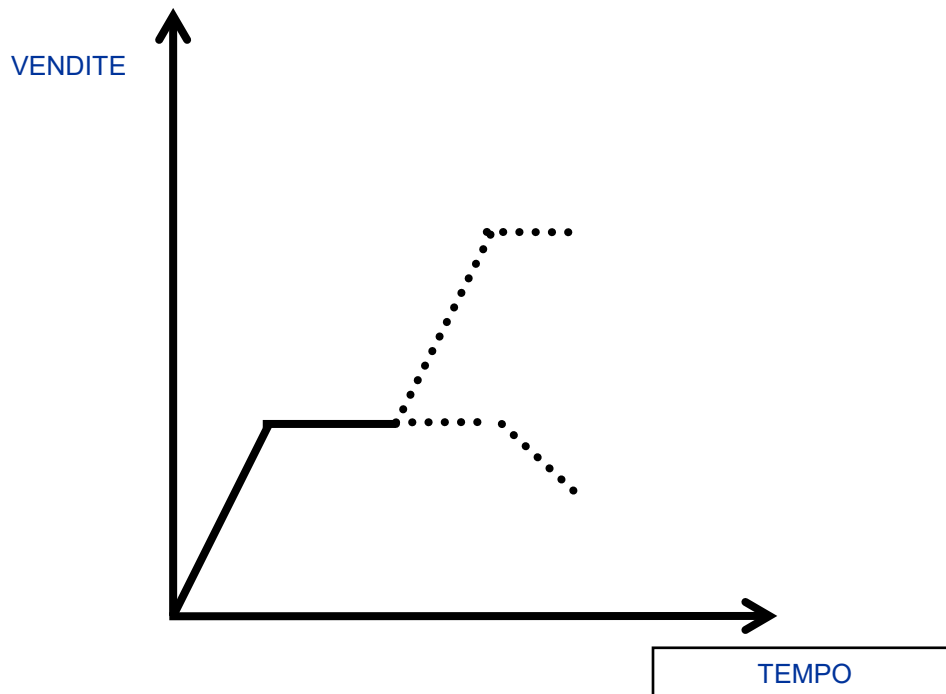


LA DETERMINAZIONE DEL BUDGET E DEL PIANO DI VENDITA



LE PREVISIONI DI VENDITA

**“... IL PASSATO CONTIENE IL PRESENTE
ED IL PRESENTE CONTIENE IL FUTURO...”**



QUANDO SI ANALIZZA UN
CAMBIAMENTO NELLE VENDITE
E' FONDAMENTALE CHIEDERSI
SE SI TRATTA DI UN
CAMBIAMENTO STRUTTURALE
O CONGIUNTURALE

I TREND

determinano cambiamenti di lunga durata nella serie, movimenti che possono riflettere incrementi o decrementi, in uno sviluppo evolutivo irreversibile

LE COMPONENTI STAGIONALI

dovute a fattori naturali generano fluttuazioni periodiche che seguono un modello costante nel tempo

EXPONENTIAL SMOOTHING

l'attenuazione esponenziale consente di dare maggior peso ai dati più recenti, che sono quindi espressione più significativa delle ultime tendenze maturate nell'ambiente



MOVIMENTO CONGIUNTURALE CICLICO

fluttuazioni meno segnatamente periodiche rispetto a quelle stagionali, ma ricorrenti con considerevole regolarità

LE MEDIE MOBILI

costituiscono la migliore stima dei movimenti tendenziali e ciclici assieme considerati

FLUTTUAZIONI OCCASIONALI

tutti quegli accadimenti che risultano particolarmente difficili da individuare con l'aiuto delle capacità di osservazione e d'analisi

L'ANALISI DI CORRELAZIONE

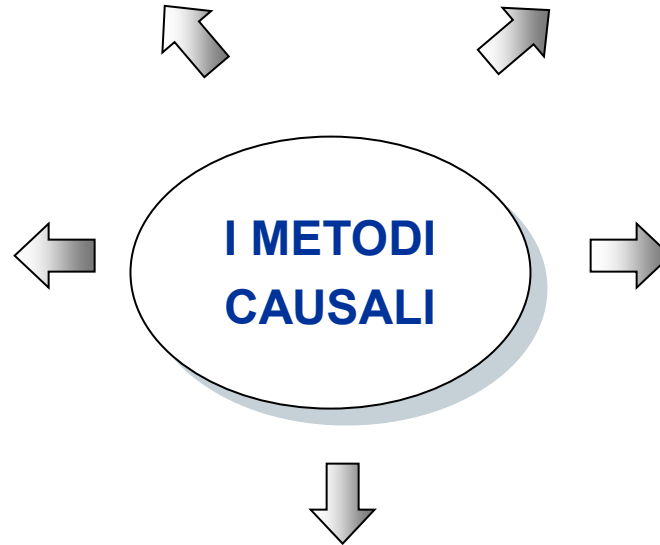
cerca di individuare il legame tra le vendite di settore e l'andamento di una o più macro variabili

IL MODELLO DI REGRESSIONE SEMPLICE

consente di rintracciare la relazione quantitativa di interdipendenza tra due variabili ed elaborare l'equazione della retta di regressione in base a cui tentare delle estrapolazioni

VARIABILI PREDITTIVE

consentono di anticipare i fenomeni che si manifesteranno nel futuro



I METODI CAUSALI

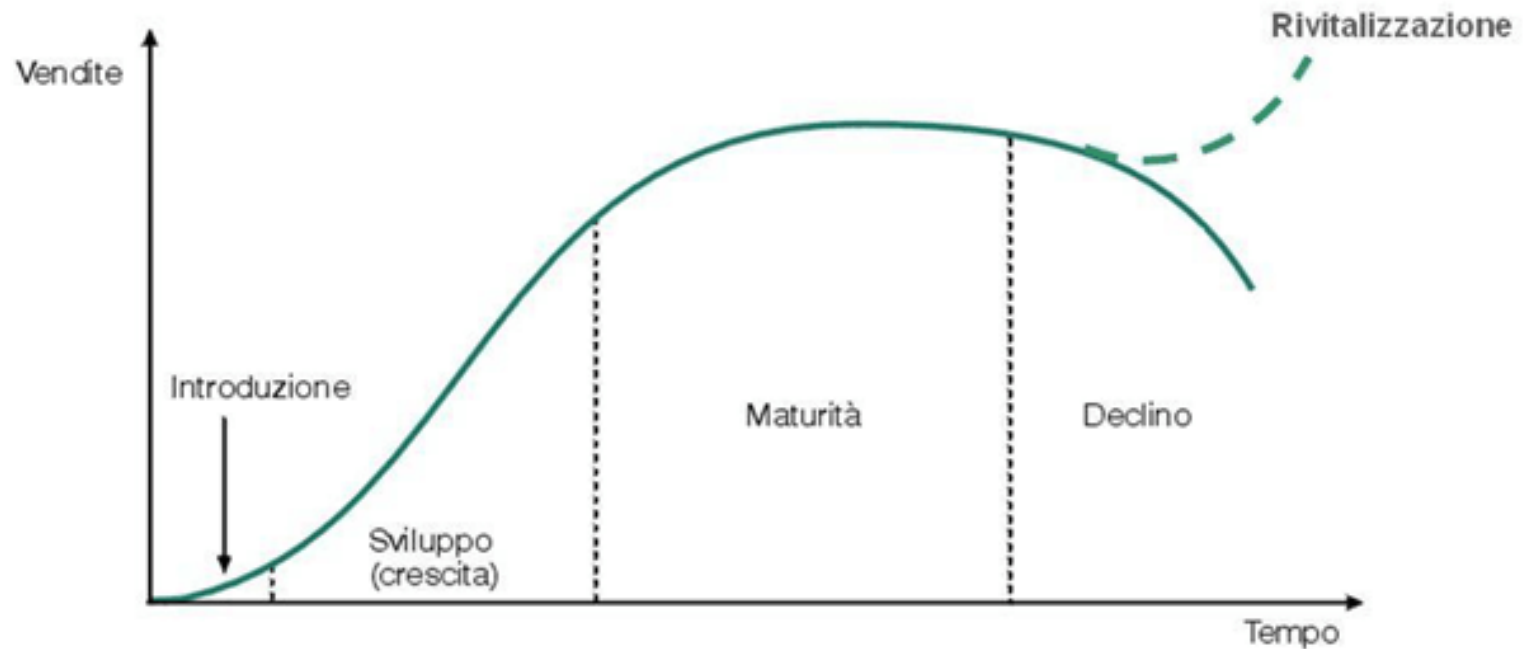
I MODELLI INPUT-OUTPUT

consentono di stimare nel modo più dettagliato possibile le prevedibili ripercussioni di una certa variazione in un input sul livello o sul valore di un output

PERCEZIONE DI SEGNALI DEBOLI

attenzione al mutare di indicatori come i trend di sviluppo demografico, la distribuzione della popolazione, il benessere nelle classi sociali, le opinioni politiche, i valori etici, ecc.

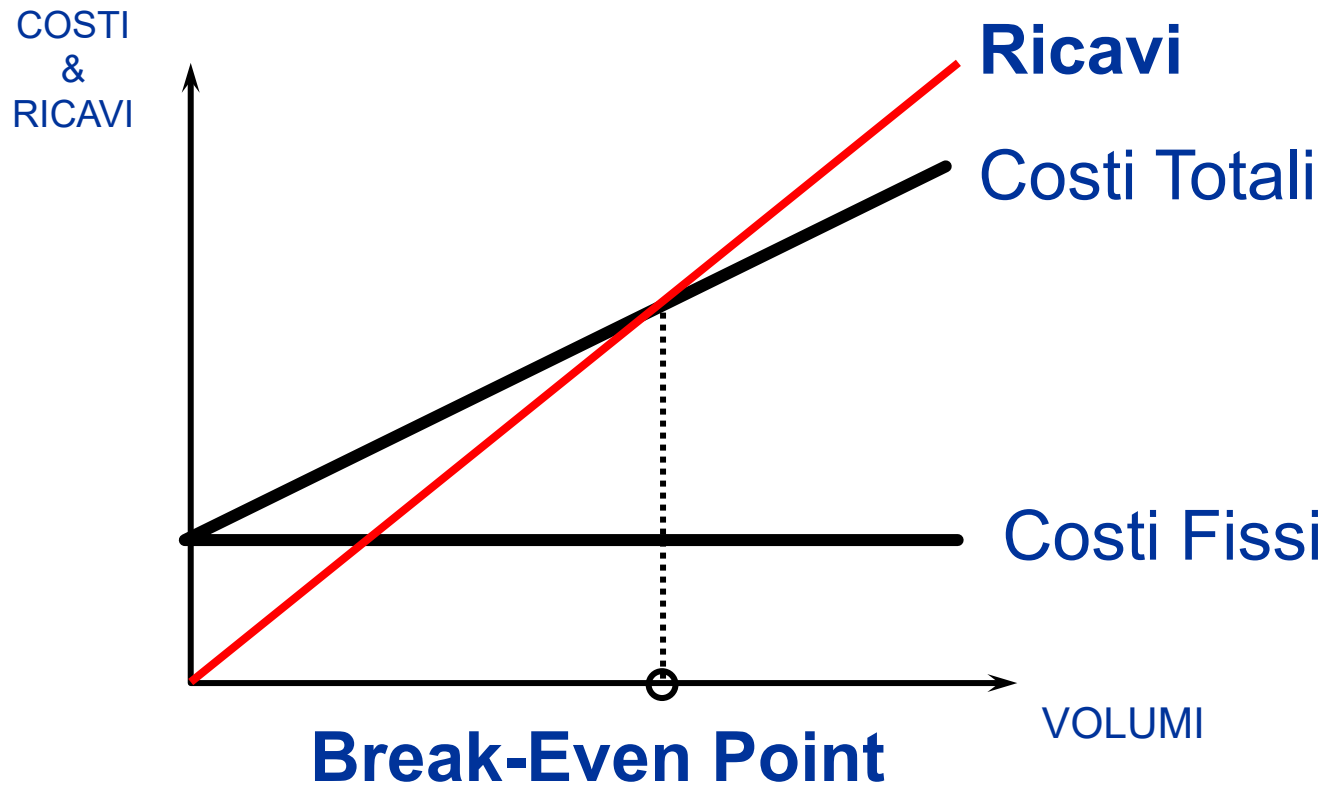
LE PREVISIONI BASATE SUL CICLO DI VITA



attenzione a:

- MISURAZIONE DELL'AMPIEZZA TEMPORALE DELLE SUE FASI
- DETERMINAZIONE DELL'INCLINAZIONE DELLE CURVE CHE LO SOTTENDONO

**Nell'elaborare il budget delle vendite è opportuno non dimenticare
le relazioni costi/volumi/risultati e
la centralità del concetto di «Margine di intermediazione»**



Conto economico Its Fast Growth



**CON IL MARGINE DI INTERMEDIAZIONE
SI POSSONO FARE MOLTE CONSIDERAZIONI:**

**Se nel 2017 invece che un Margine di intermediazione del 29%
avesse fatto registrare un margine del 26%
(come nell'anno precedente)
si sarebbero persi 3 punti percentuali
che avrebbero significato minor**

**Reddito da minor margine per 792.532€
(26.417.755 x 0,03=792.532€)**

**Per la precisione invece che
un Margine di intermediazione complessivo di
7.703.417€ (29,16%)
un margine di soli 6.868.616€**

***SI POSSONO ORIENTARE I PREZZI DI VENDITA
DEI PRODOTTI DA VENDERE***

***Fissato il Margine di Intermediazione obiettivo
(ad esempio un 29%)
è sufficiente ricordare che basta applicare***

***AL COSTO DELLA MERCE
UN MOLTIPLICATORE (MARK-UP%)
OTTENUTO RISOLVENDO***

$$\text{Moltiplicatore} = \frac{1}{1 - M \text{ di Int. \% ob.}}$$

*Pertanto con un Margine di Intermediazione obiettivo
Del 29%*

La formula diventa:

$$\text{Moltiplicatore} = \frac{1}{1 - 0,29.}$$

$$\text{Moltiplicatore} = \frac{1}{0,71}$$

$$\text{Moltiplicatore} = 1,408$$

*Pertanto se il Costo della Merce fosse
76€*

*Applicando la formula
il PREZZO CHE CONSENTE UNA MARGINALITA
DEL 29% viene così determinato*

Moltiplicatore = 1,408

Prezzo di vendita = 1,408 x 76€

Prezzo di vendita = 107 €

Margine di interm. = 107 € - 76€

Margine di interm. = 31 €

Margine di interm. = 31€/ 107 €

*Pertanto se il Costo della Merce fosse
76€*

*e ci si fosse accontentati di un margine del 26%
applicando la formula
il PREZZO CHE CONSENTE UNA MARGINALITÀ
DEL 26%*

viene determinato con questo moltiplicatore

$$\text{Moltiplicatore} = \frac{1}{1 - 0,26.}$$

$$\text{Moltiplicatore} = \frac{1}{0,74}$$

$$\text{Moltiplicatore} = 1,352$$

*In questo caso fermo restando il Costo della Merce di
76€*

*il PREZZO CHE CONSENTE UNA MARGINALITÀ
DEL 26% viene così determinato*

Moltiplicatore = 1,352

Prezzo di vendita = 1,352 x 76€

Prezzo di vendita = 102,8 €

Margine di interm. = 102,8 € - 76€

Margine di interm. = 26,8 €

Margine di interm. = 26,8€/ 102,8 €

Con il «margine» si possono fare diverse considerazioni:²⁹

Nel caso ITS Fast Growth

a. Stabilire il Fatturato di pareggio(nel 2015)

$$\text{RICAVI} = \frac{\text{C.F. + R.E.}}{\text{M.d.C. \%}}$$

$$\text{RICAVI} = \frac{5.470.663 + 0}{24,76 \%}$$

$$\text{RICAVI} = 22.094.761 \text{ €}$$

Contro un Fatturato effettivo 25.524.401

**Qual è il «Margine di sicurezza»
Il calo del fatturato accettabile senza entrare nell'area delle perdite,
che nell'esempio è del 13%**

**A parità di margine di intermediazione (24,76%)
e di entità dei costi fissi**

$$\text{M di Sic \%} = \frac{\text{Fatt. effettivo} - \text{Fatt. di pareggio}}{\text{Fatturato effettivo}}$$

$$\text{M di Sic \%} = \frac{25.524.401 - 22.094.761}{25.524.401}$$

$$\text{M di Sic \%} = - 13\%$$

I numeri eco-fin della Its Fast Growth

Indicatori - Its Fast Growth	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016 Proiez.
Crescita									
Δ Capitale investito	N.A.	-6,12%	9,47%	-3,88%	1,75%	-21,94%	-10,17%	2,25%	0,81%
Δ Valore produzione	N.A.	-9,01%	4,75%	-14,65%	-1,73%	-1,39%	1,27%	1,50%	3,50%
Redditività									
ROE	19,31%	18,29%	14,76%	0,66%	12,18%	16,56%	7,34%	8,18%	16,21%
ROI	11,59%	9,15%	9,62%	1,49%	6,20%	8,66%	5,02%	5,57%	9,95%
ROS	7,80%	6,35%	6,98%	1,21%	5,25%	5,80%	2,98%	3,33%	5,80%
ROT	1,49	1,44	1,38	1,22	1,18	1,49	1,68	1,67	1,72
Liquidità									
Flusso di cassa netto da gestione corrente	N.A.	1.090.925	(1.161.746)	5.055.405	71.816	531.119	1.665.396	864.976	994.632
CCN	8.733.060	8.412.889	9.546.884	8.267.984	8.511.447	7.089.689	5.565.042	5.445.397	6.011.763
Liquidity Ratio	1,78	1,82	1,87	1,72	1,74	1,86	1,67	1,63	1,73
Ebitda margin	10,77%	7,39%	8,13%	3,29%	6,06%	6,71%	4,29%	4,63%	7,31%
Ebitda	3.374.926	2.107.503	2.427.622	837.765	1.514.405	1.657.423	1.069.616	1.169.949	1.913.894
Solidità									
Tasso di indebitamento	1,68	1,57	1,40	1,77	1,76	1,73	2,07	2,11	1,86
Margine di Intermediazione commerciale	30,40%	27,92%	32,34%	29,34%	29,88%	27,38%	23,71%	24,76%	29,16%

***Qual è il «Margine di intermediazione»
che mi consente di realizzare***

Una Redditività Obiettivo (Roi) del 12% (come nel 2008) ?

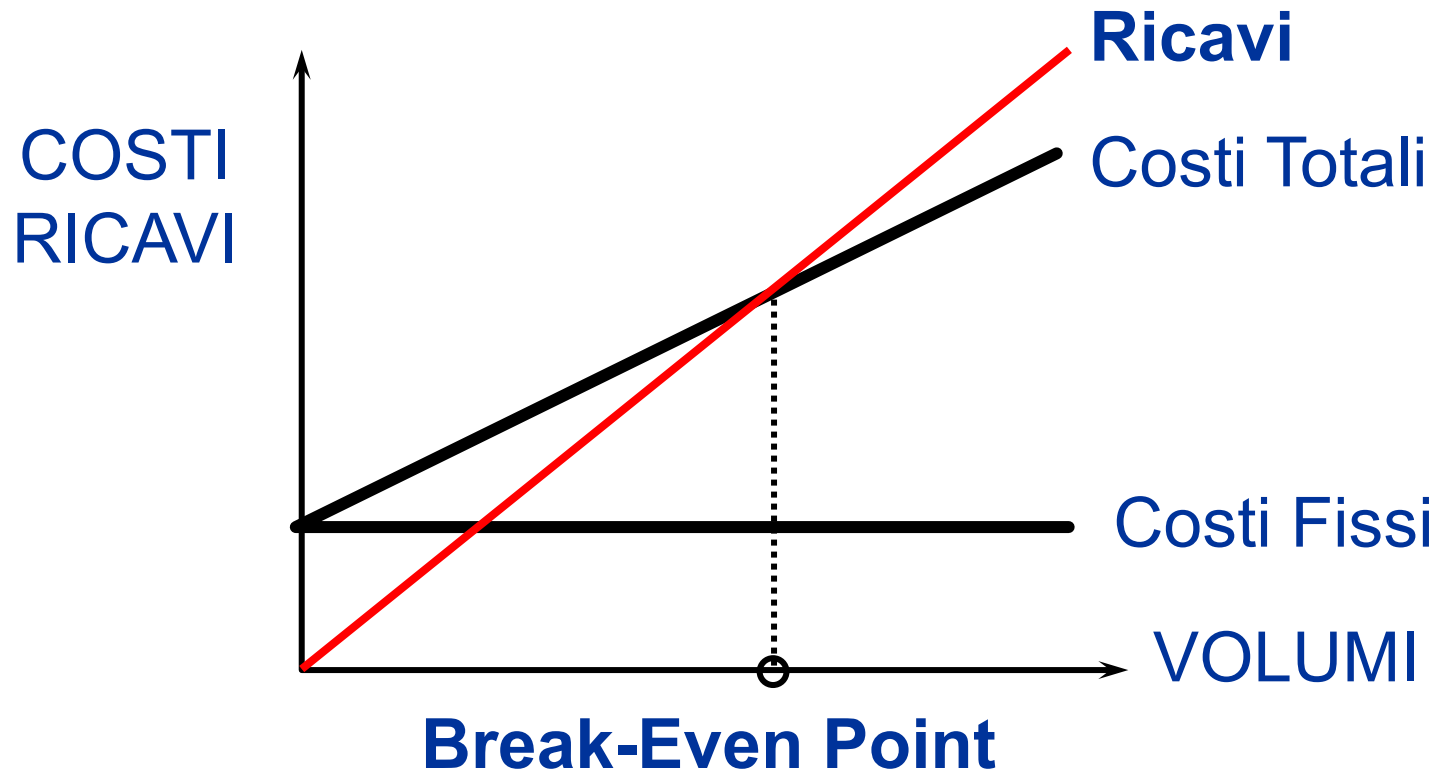
***Il raggiungimento di questo obiettivo significa conseguire, con un
Capitale investito di circa 15.500.000€, un
Reddito Operativo di 1.860.000€***

(a fronte di un Reddito 2016 di 1.531 e con una marginalità del 29%)

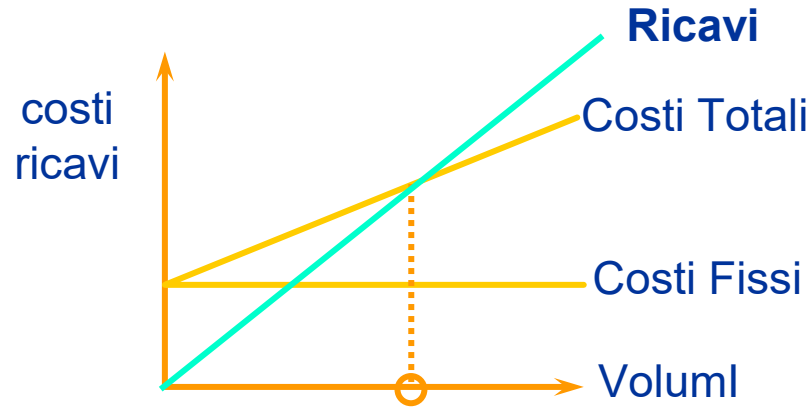
$$\text{Ricavi} = \frac{\text{Costi fissi '17+ Reddito operativo 17}}{\text{Margine di intermediazione\%}}$$

$$\text{Ricavi.} = \frac{6.500.000 + 1.860.000}{29\%}$$

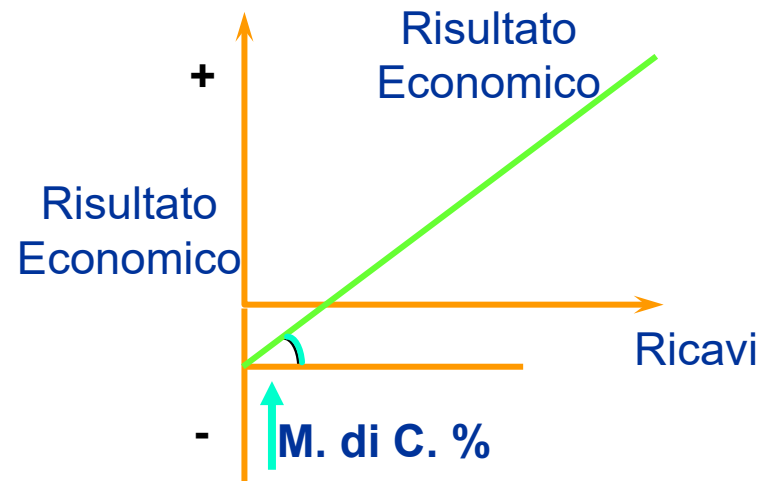
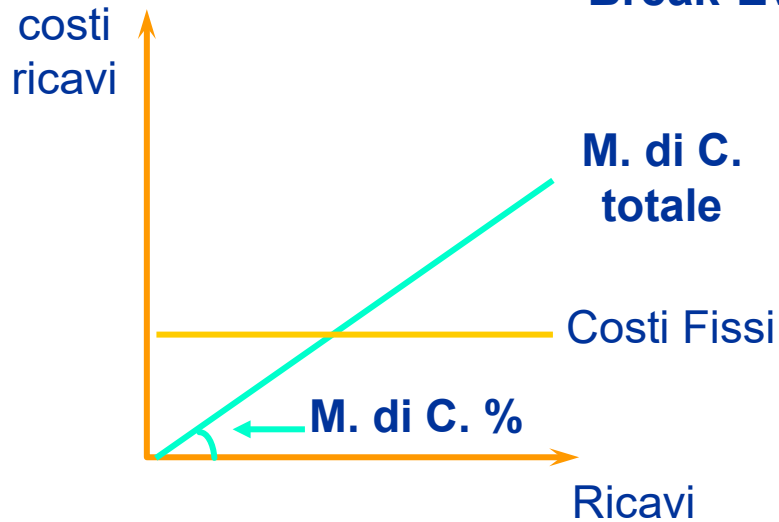
**Ricavi Obiettivo = 29 ml.mi
minimo**

B. METODO GRAFICO

B. METODO GRAFICO



Break-Even Point



c. Quanto il Risultato economico di un'azienda è sensibile alle Variazioni nei volumi

**IL GRADO DI LEVA OPERATIVA
DI UN'IMPRESA**

che evidenzia il grado di sensibilita' del reddito
a variazioni nei volumi di produzione/vendita

VARIAZIONI DI REDDITO %

VARIAZIONI DI VOLUME %

IL GRADO DI LEVA OPERATIVA DI UN'IMPRESA
SARA' TANTO PIU' ALTO QUANTO PIU':



- A. E' AMPIA LA **FORBICE**
PREZZI DI VENDITA - COSTI VARIABILI;

- B. E' ELEVATA L'**INCIDENZA DEI COSTI FISSI**
E QUINDI QUANTO PIU' SI E' VICINI AL
PUNTO DI PAREGGIO

**IL GRADO DI LEVA OPERATIVA
DI ITS FAST GROWTH**

$$\frac{\text{Margine intermed. 2015}}{\text{Reddito operativo 2015}} = \frac{6.300.782}{850.199}$$

$$\frac{\text{Margine intermed. 2015}}{\text{Reddito operativo 2015}} = 7,49$$

VARIAZIONI DI REDDITO %

VARIAZIONI DI VOLUME %

**IL GRADO DI LEVA OPERATIVA
DI ITS FAST GROWTH**

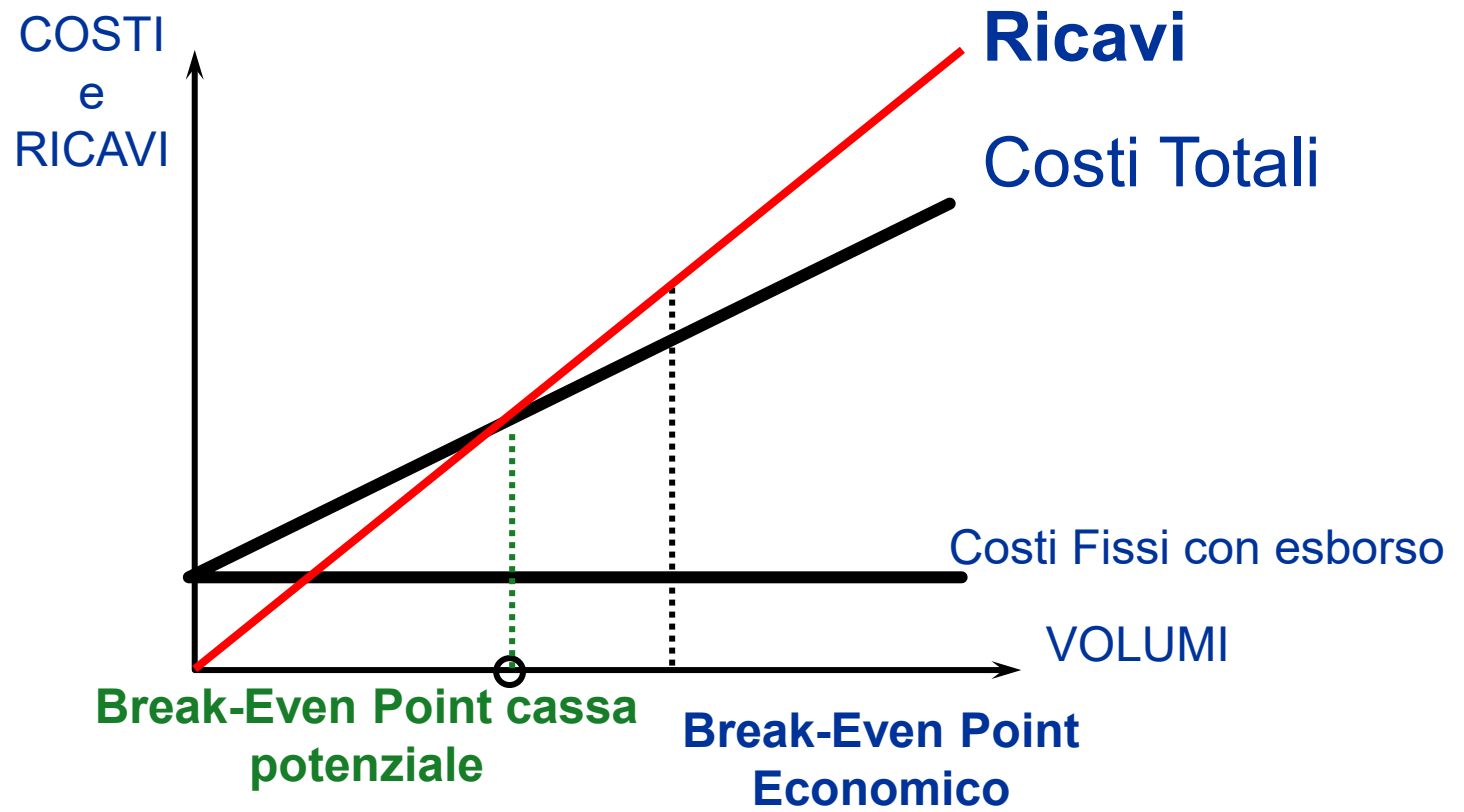
$$\frac{\text{Margine intermed. 2016}}{\text{Reddito operativo 2016}} = \frac{7.702.703}{1.531.000}$$

$$\frac{\text{Margine intermed. 2016}}{\text{Reddito operativo 2016}} = 5,03$$

VARIAZIONI DI REDDITO %

VARIAZIONI DI VOLUME %

Breakeven Point di cassa



Nel caso ITS Fast Growth nel 2015

$$\text{RICAVI} = \frac{\text{C.F. con esborso}}{\text{M.d.C. \%}}$$

$$\text{RICAVI} = \frac{5.151.000}{24,76 \%}$$

RICAVI = 22.094.761 € di Pareggio economico

RICAVI = 20.806.393 € di Pareggio finanziario

Contro un Fatturato effettivo 25.524.401

Nel caso ITS Fast Growth nel 2017

$$\text{RICAVI} = \frac{\text{C.F. Con esborso}}{\text{M.d.C. \%}}$$

$$\text{RICAVI} = \frac{5.788.809 \text{ (con esborso)}}{29 \%}$$

RICAVI = 19.961.410€ di Pareggio finanziario, mentre

**RICAVI = 21.467.279 € di Pareggio economico
(con CF complessivi pari a 6.225.511€)**

Contro un Fatturato a finire nel 2017 di 26 ml.ni

Per realizzare il desiderato Budget delle Vendite



A. QUAL È IL BUDGET DEGLI ACQUISTI DI MERCE

**B. QUALI SONO LE AZIONI SUL PIANO
COMMERCIALE(BUDGET COSTI COMMERCIALI)**

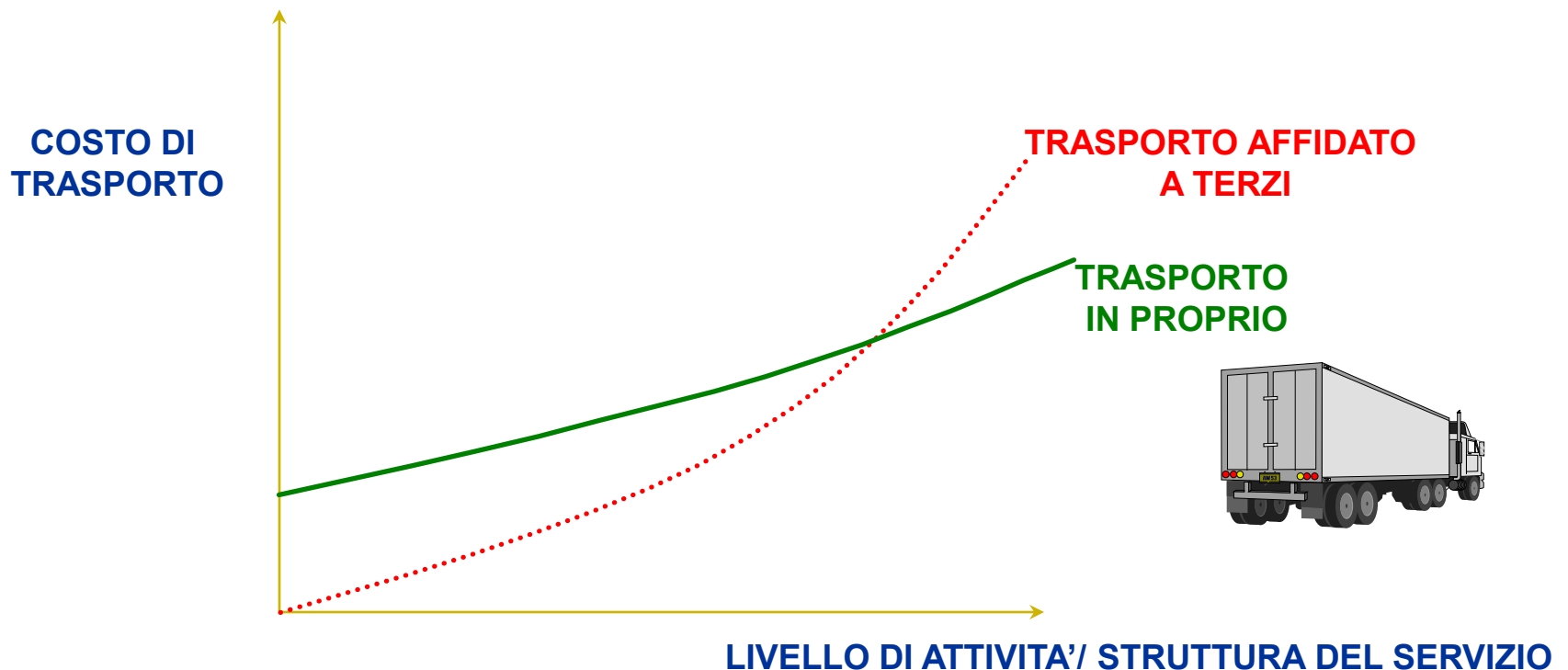
**C. QUALI SONO LE STRUTTURE DI SUPPORTO DI CUI
CI SI DEVE AVVALERE (BUDGET DEI COSTI DELLE
STRUTTURE DI SUPPORTO)**



ELABORAZIONE BUDGET ECONOMICO

IL BUDGET DEI COSTI DI DISTRIBUZIONE FISICA: MAKE OR BUY ?

La decisione di affidare all'esterno l'attività di distribuzione fisica (tipicamente trasporto) ha effetti considerevoli sulla struttura del costo di distribuzione, la cui componente variabile acquista assoluta preminenza.



E che la sequenza logica di una sua elaborazione è in termini molto generali la seguente

