

Attuazione della Strategia ed elaborazione del Budget

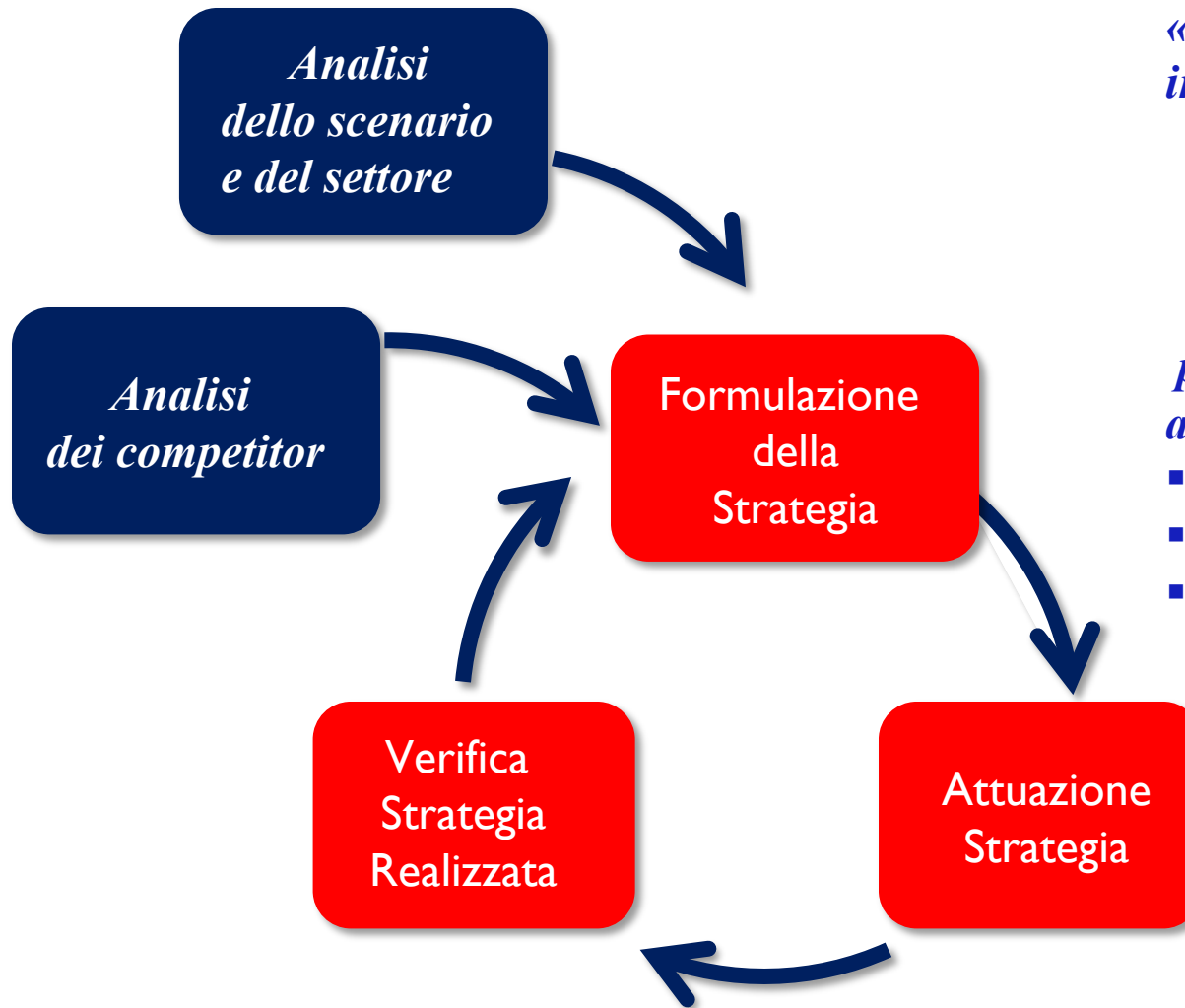
Alberto Bubbio

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

**5° incontro del Percorso
«Gestire guardando sempre al futuro»**



I TRE MOMENTI DI RIFLESSIONE STRATEGICA



*I documenti nei quali indicare
«Cosa dovremo fare
in futuro per...»*

***PER DARE ATTUAZIONE
ALLA STRATEGIA
DELIBERATA***

*possono essere con riferimento
al medio-lungo termine:*

- ***BSC***
- ***BUSINESS PLAN***
- ***PIANO STRATEGICO***

Aver indicato le azioni necessarie per dar seguito, nel medio-lungo termine alla strategia (Bsc, Piano o Business Plan) può essere un'attività utilmente completata

CON L'ELABORAZIONE DEL BUDGET

SCORECARD

S
T
R
A
T
E
G
I
A



Variabili	Indicat ori	Serie storic	Target	Azioni



B
U
D
G
E
T

COME
PROGRAMMA
DI AZIONE
ESPRESSO IN
TERMINI
QUANTITATIVO-
MONETARI



POTREBBE ESSERE INTERESSANTE
INDIVIDUARE IL VALORE DELLA
VARIABILE/INDICATORE CON
RIFERIMENTO AD ALCUNI
COMPETITOR

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

***CHE SI DEFINISCONO «PRIMA» DELLO SVOLGERSI
DELLA GESTIONE,
PRIMA CHE SE NE PRESENTI LA NECESSITÀ,***

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

Pianificare è TEMPO BEN INVESTITO poiché significa:

*1. «iniziare a pensare oggi
ad una serie di azioni da intraprendere domani per
attuare la strategia,*

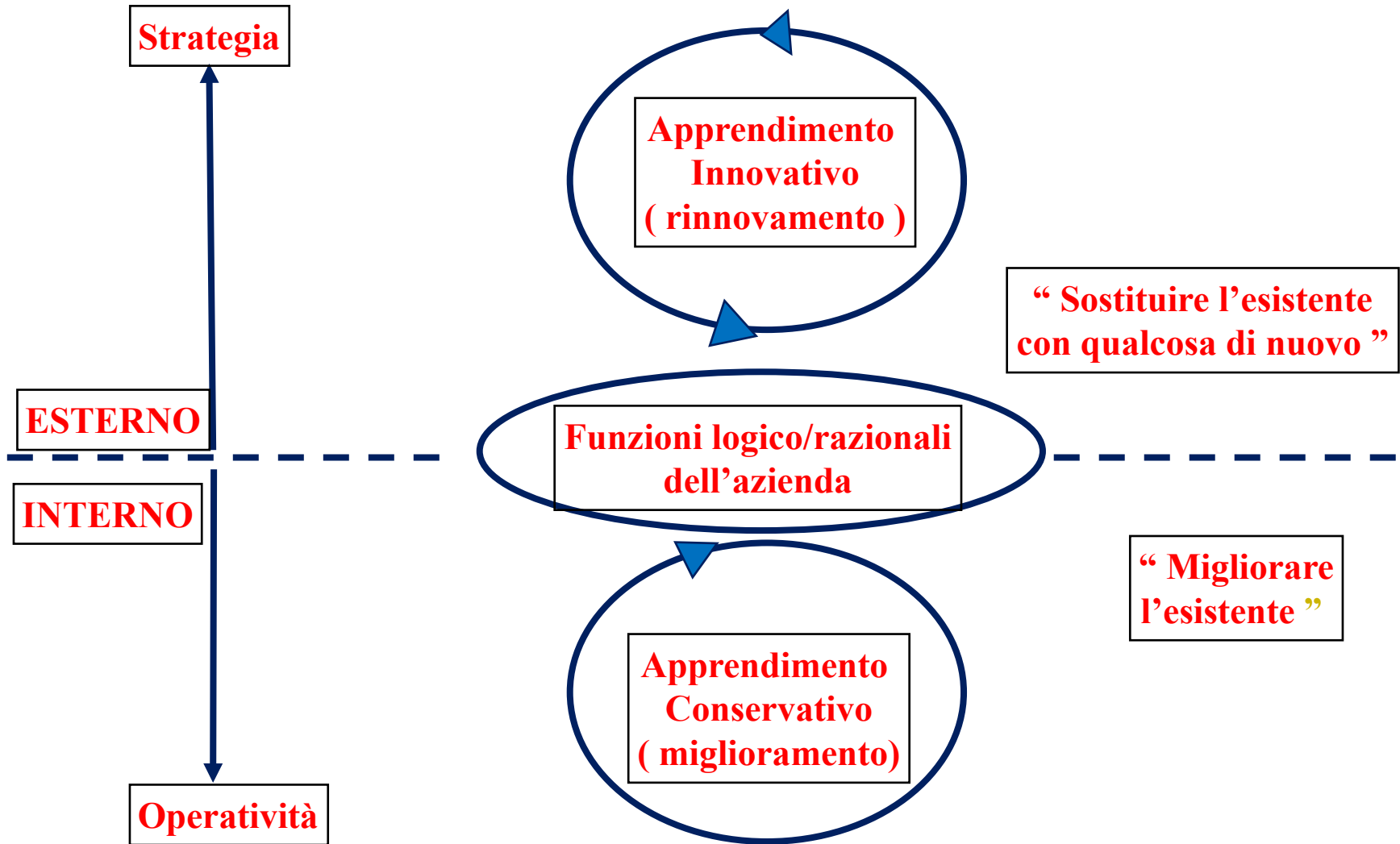
*dando una prima indicazione
dei tempi e delle modalità di svolgimento*

e delle Risorse Necessarie

2. Rischiano di non essere travolti dagli eventi e di non intraprendere azioni tra loro in contraddizione (che costringono a fare frequenti inversioni ad U)

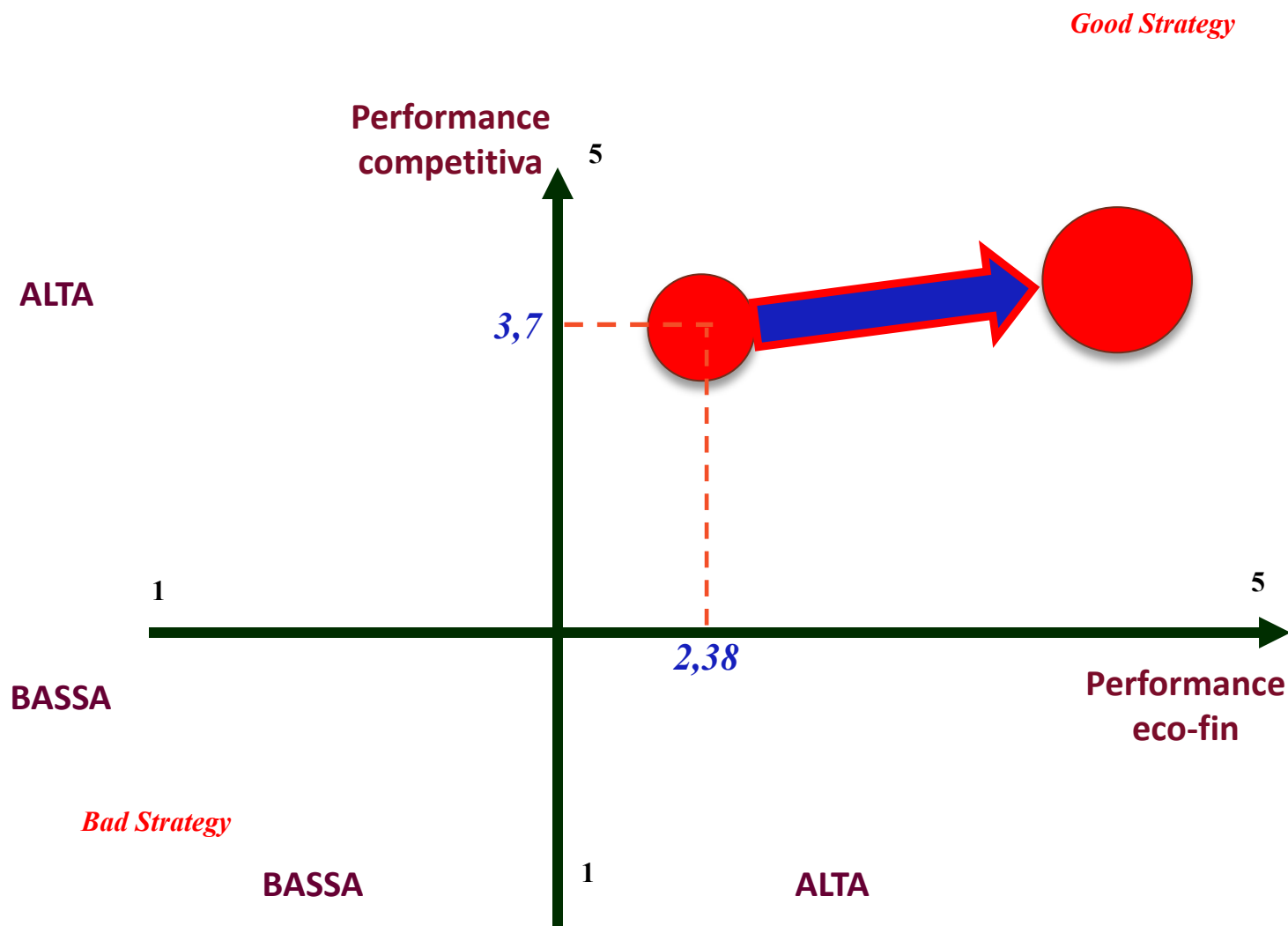
3. Innescare processi di «apprendimento».

Spesso è utile «riapprendere ad apprendere»

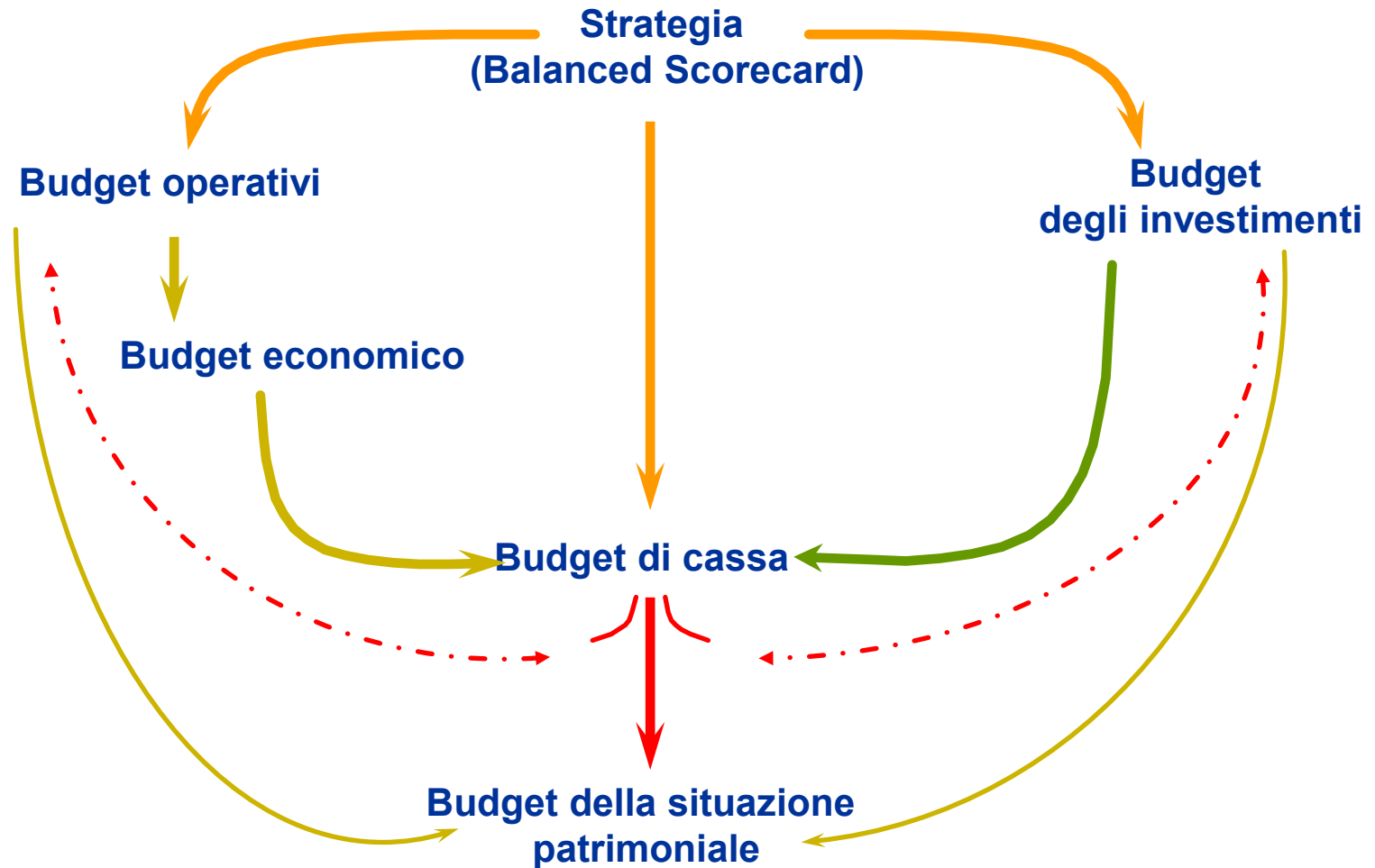


Gestire guardando sempre al futuro

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



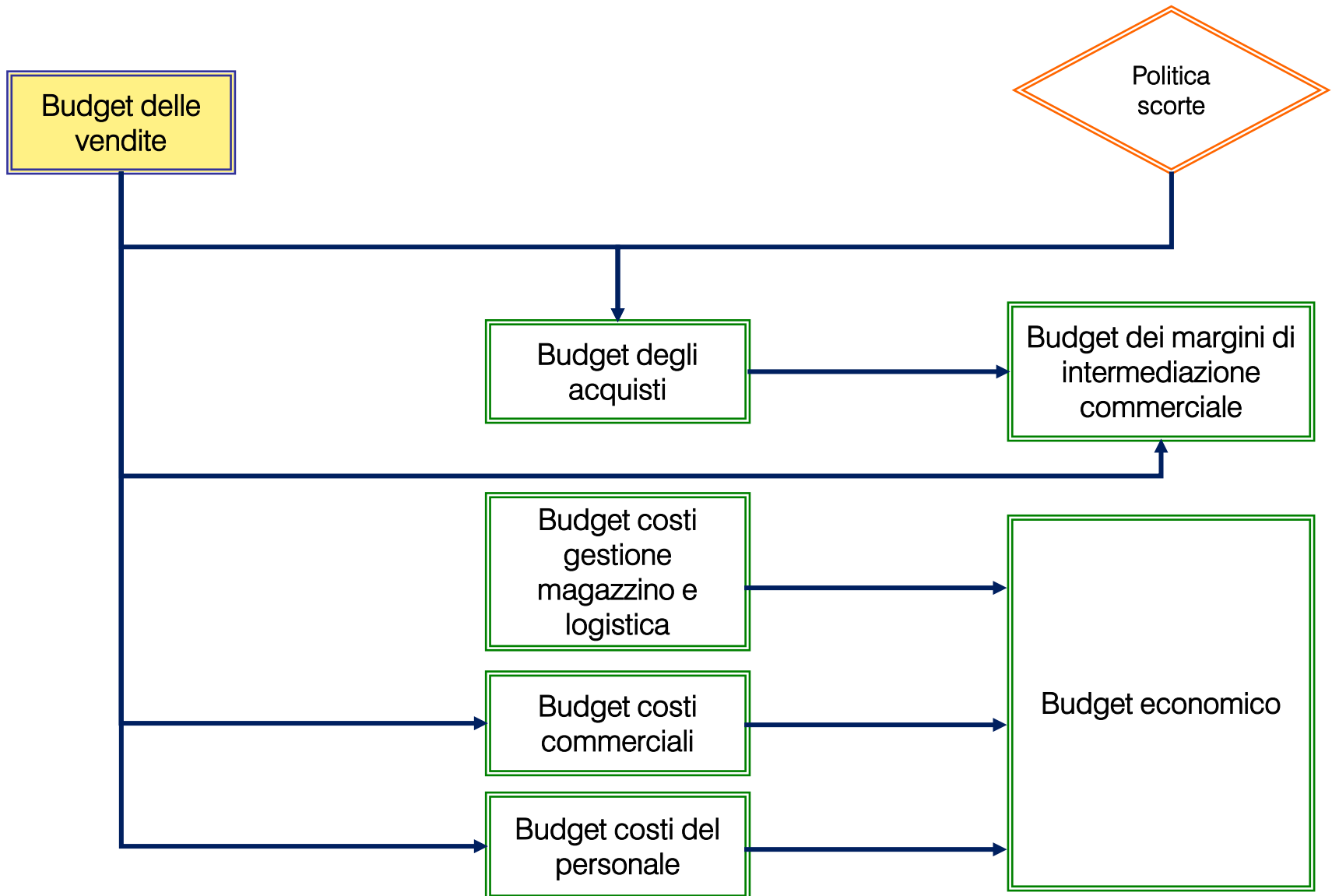
LA SEQUENZA LOGICA NEL PROCESSO DI ELABORAZIONE DEL BUDGET DI ESERCIZIO



Le otto fasi del processo di elaborazione del budget: definizione azioni e quantificazione dei parametri-obiettivo



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



***ALCUNE POSSIBILI DECISIONI A SUPPORTO DEL
BUDGET DELLE VENDITE***

LA NECESSITÀ DI DISTINGUERE

✓ I COSTI VARIABILI

✓ I COSTI FISSI

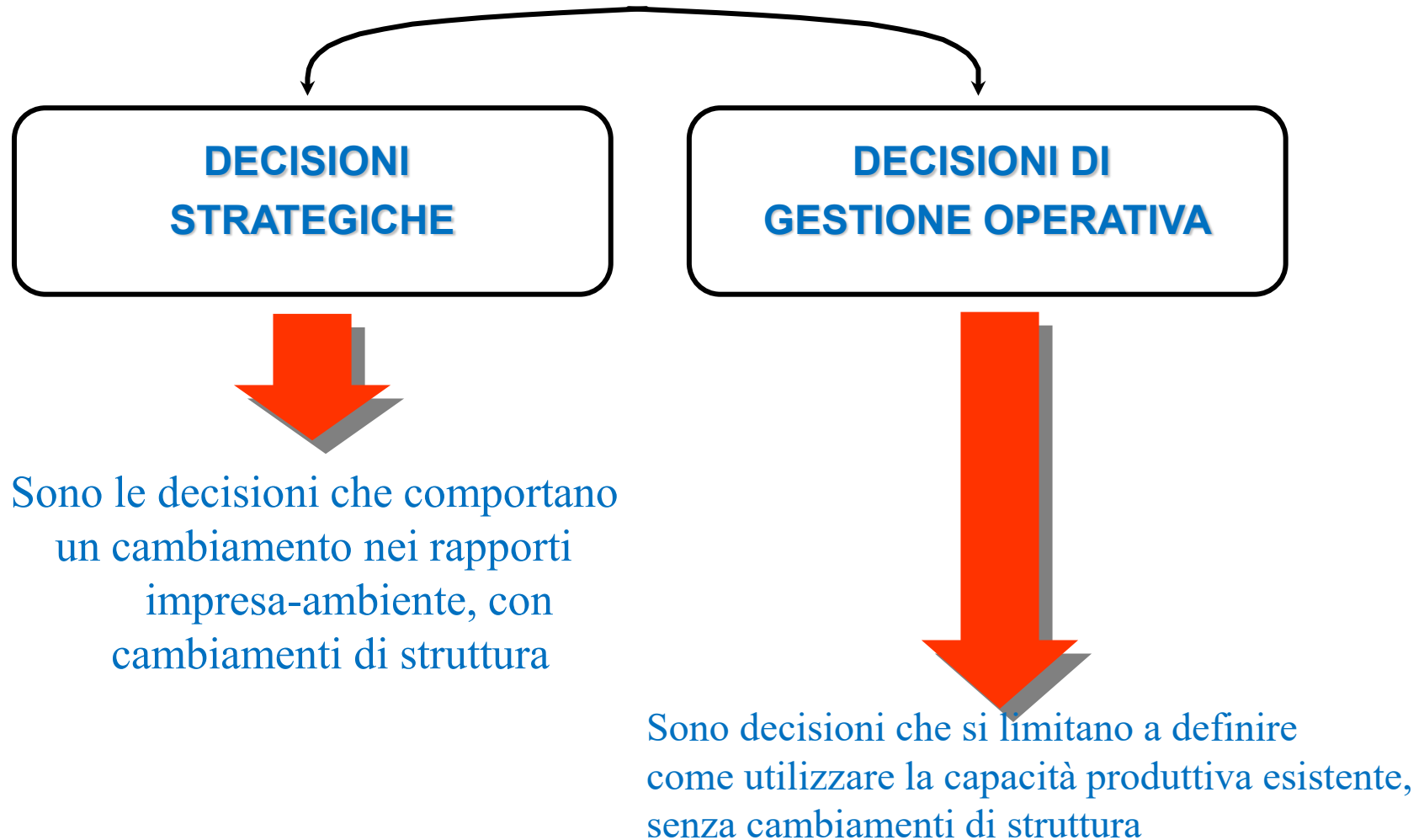
E NELL'AMBITO DEI COSTI FISSI

✓ I COSTI FISSI SPECIFICI (TRACEABLE)

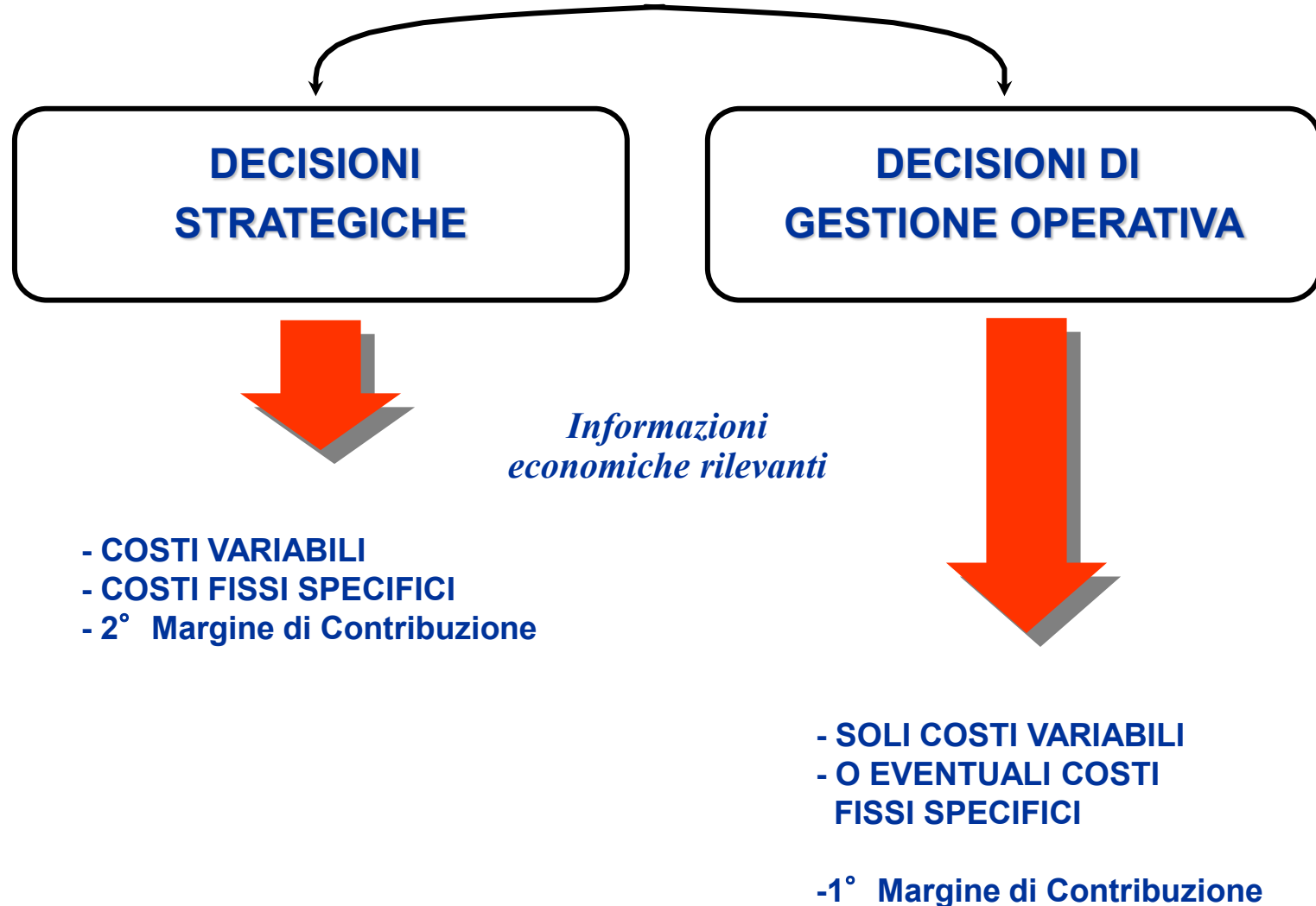
✓ I COSTI FISSI COMUNI

POICHÉ

VI È UNA DIVERSA RILEVANZA DELLE INFORMAZIONI DI COSTO CON RIFERIMENTO
A:



LA DIVERSA RILEVANZA DELLE INFORMAZIONI DI COSTO CON RIFERIMENTO A:



L'analisi costi/volumi/risultati a supporto delle decisioni di gestione operativa

UN MODELLO DI ANALISI ECONOMICA DI TIPO STATICO A
SUPPORTO DELLE DECISIONI OPERATIVE:



BREAK EVEN ANALYSIS (B.E.A.)
O **COST/VOLUME/PROFIT ANALYSIS**
(**ANALISI COSTI/VOLUMI/RISULTATI**)

L'analisi costi/volumi/risultati a supporto delle decisioni di gestione operativa

UNA DELLE IPOTESI SEMPLIFICATRICI
ALLA BASE DI QUESTA TECNICA È



**LA COSTANZA DEI COSTI FISSI AL VARIARE DEI VOLUMI DI
PRODUZIONE/VENDITA
CHE È ACCETTABILE SOLO SE:**

- a) CI SI TROVA ENTRO LA CAPACITÀ
PRODUTTIVA INSTALLATA
- b) SI È IN ASSENZA DI INCREMENTI DI COSTO
DOVUTI A COMPLESSITÀ

L'analisi costi/volumi/risultati a supporto delle decisioni di gestione operativa

NONOSTANTE QUESTE IPER SEMPLIFICAZIONI
L'UTILITÀ DELLA B.E.A., OGGI,
NON VIENE COMPLETAMENTE MENO
POICHÈ CONSENTE DI:



**COGLIERE LE RELAZIONI TRA
IL COMPORTAMENTO DEI COSTI
AL VARIARE DEI LIVELLI DI ATTIVITÀ
ED IL RISULTATO ECONOMICO**

L'analisi costi/volumi/risultati a supporto delle decisioni di gestione operativa

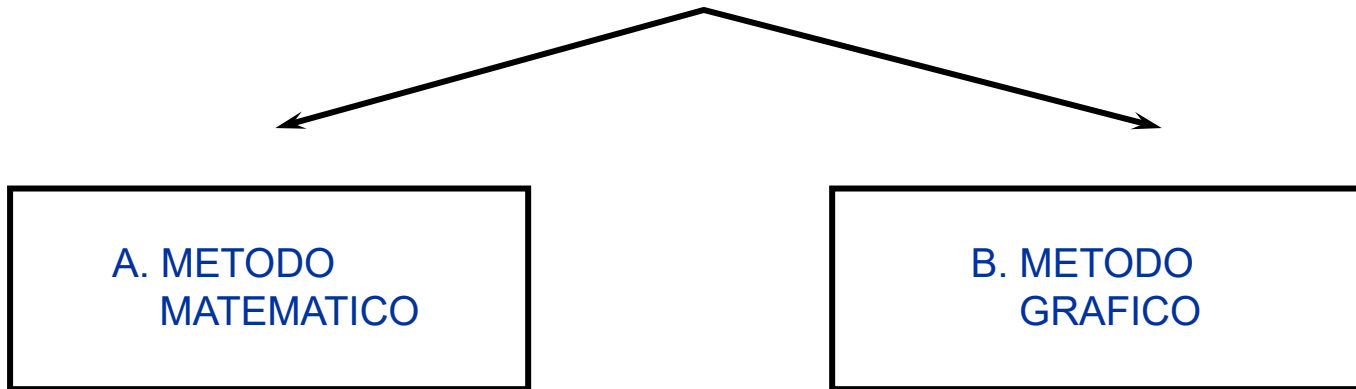
LA B.E.A. CONSENTE DI INOLTRE DI:

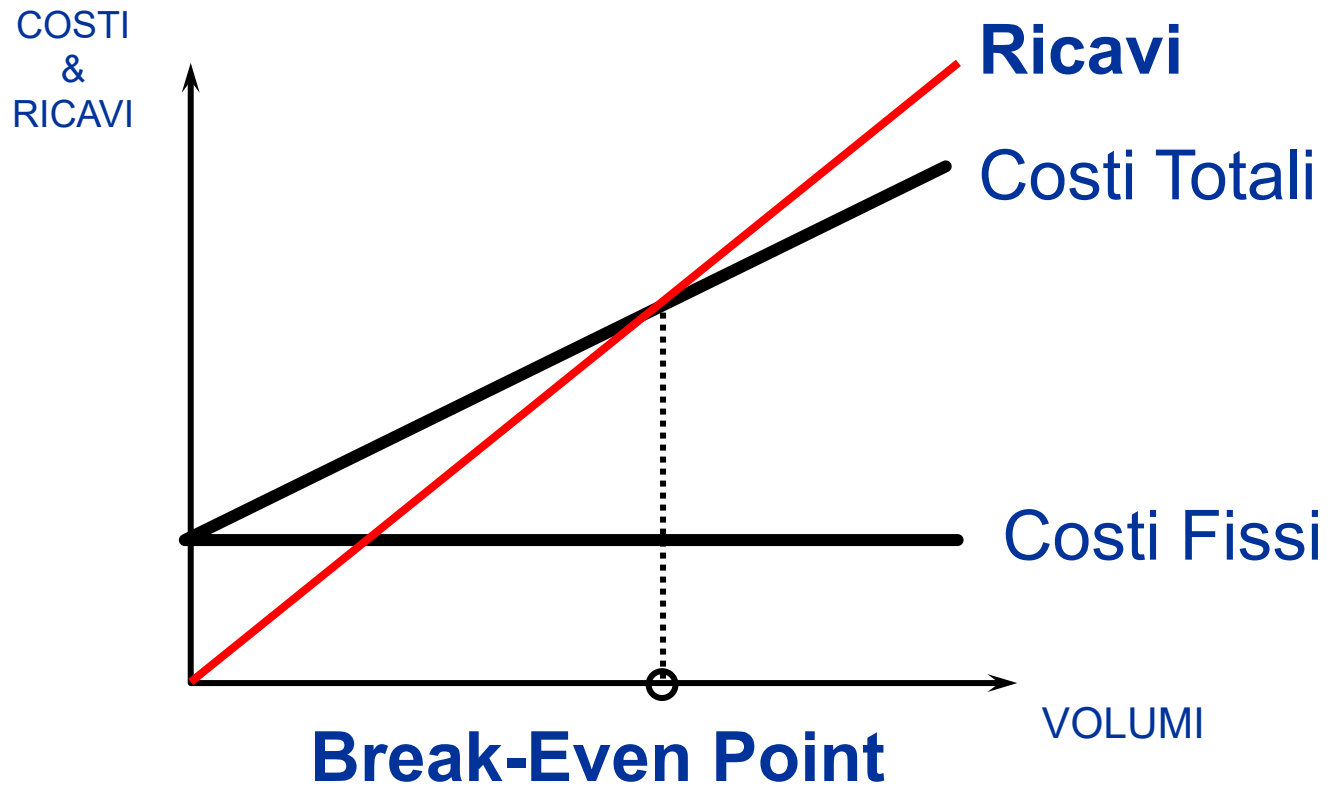


- * Determinare il punto di pareggio o punto di rottura (**Break-Even Point**);
- * Determinare il **Grado di Leva Operativa**
- * Determinare il **Margine di Sicurezza**
- * Definire i valori obiettivo delle singole variabili inserite nell'equazione:
$$\text{Risultato Economico} = \text{Ricavi Totali} - \text{Costi Totali}$$
che, di volta in volta, possono diventare l'incognita rispetto alla quale risolvere l'equazione;
- * Svolgere delle analisi di sensitività
(**Sensitivity Analysis**)

L'analisi costi/volumi/risultati a supporto delle decisioni di gestione operativa

I POSSIBILI METODI PER APPLICARE
L'ANALISI COSTI / VOLUMI / RISULTATI
SONO:



B. METODO GRAFICO

Nel caso ITS Fast Growth 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
e un Margine di sicurezza (calo del fatturato accettabile) del 13%*

L'analisi costi/volumi/risultati a supporto delle decisioni di gestione operativa

A. METODO MATEMATICO

PARTENDO DALL'EQUAZIONE:

RICAVI - COSTI
=
REDDITO O RISULTATO ECONOMICO



$$(P * V) - [(Cv * V) + C.F.] = R.E.$$

Dove:

P = Prezzo di vendita unitario

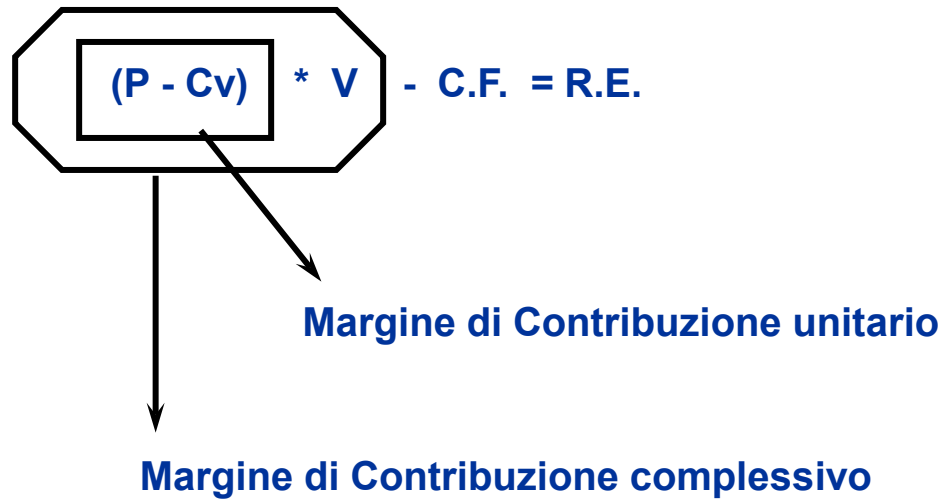
V = Volumi di produzione/vendita

Cv = Costo variabile unitario

C.F. = Costi Fisso

L'analisi costi/volumi/risultati a supporto delle decisioni di gestione operativa

Sviluppando:



QUINDI...

L'analisi costi/volumi/risultati a supporto delle decisioni di gestione operativa

$$(P - Cv) * V - C.F. = R.E.$$

...Qualora si consideri il volume di vendita come incognita l'equazione può essere scritta come segue:

$$V = \frac{C.F. + R.E.}{P - Cv}$$

L'analisi costi/volumi/risultati a supporto delle decisioni di gestione operativa

**esprimendo tutto in termini di ricavi si
moltiplicano entrambi i termini per il prezzo e
si può quindi scrivere**

$$P * V = \frac{C.F. + R.E.}{\frac{P - C_v}{P}}$$

ovvero

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

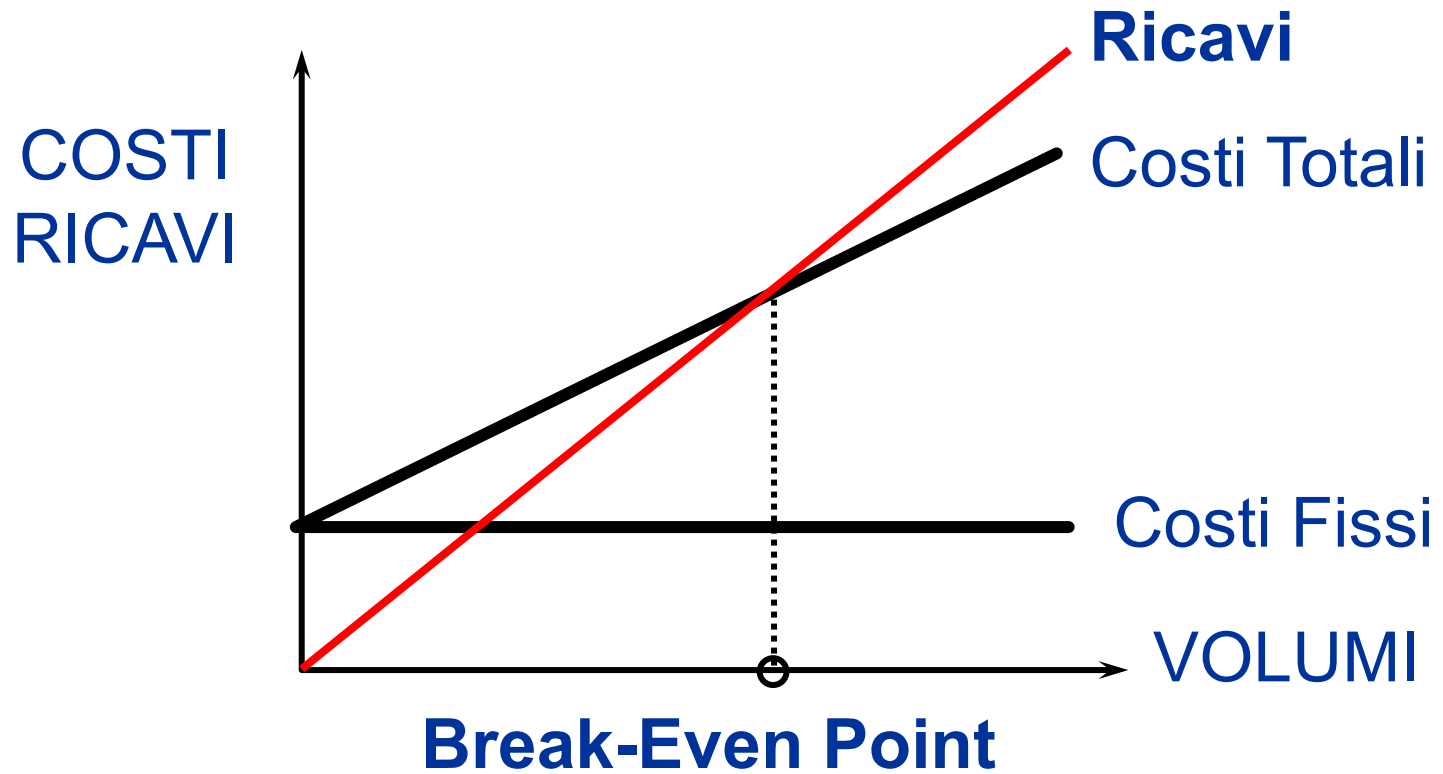
L'analisi costi/volumi/risultati a supporto delle decisioni di gestione operativa

**esprimendo tutto in termini di ricavi si
moltiplicano entrambi i termini per il prezzo e
si può quindi scrivere**

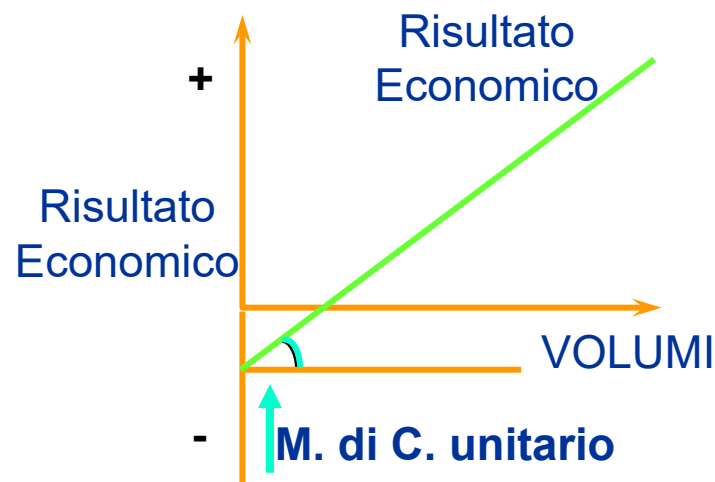
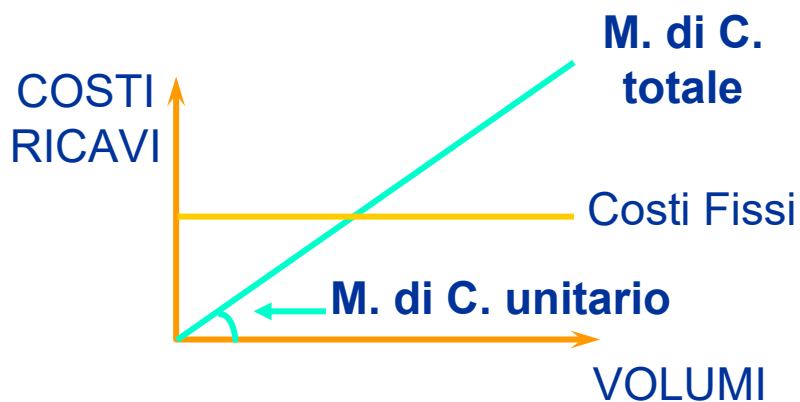
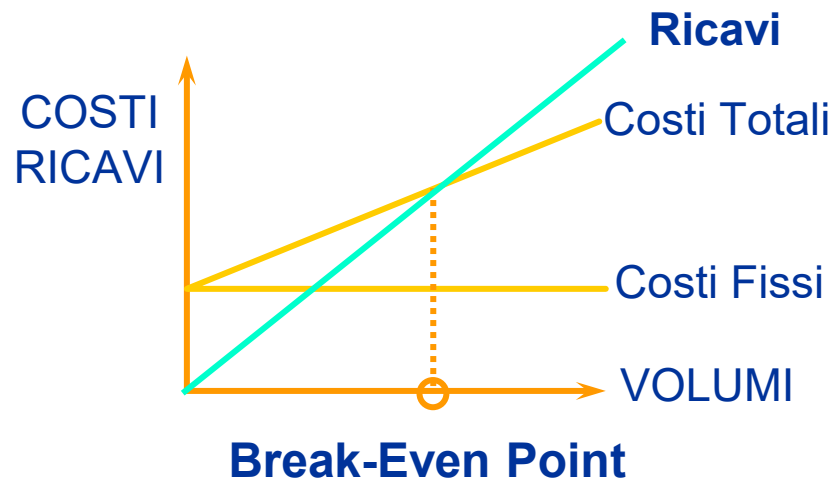
$$P * V = \frac{C.F. + R.E.}{\frac{P - C_v}{P}}$$

ovvero

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

B. METODO GRAFICO

B. METODO GRAFICO



L'analisi costi/volumi/risultati a supporto delle decisioni di gestione operativa

GRAZIE ALL'ANALISI C/V/R SI PUO'
TRARRE L'INDICAZIONE SU:

**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 %

L'analisi costi/volumi/risultati a supporto delle decisioni di gestione operativa

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**

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

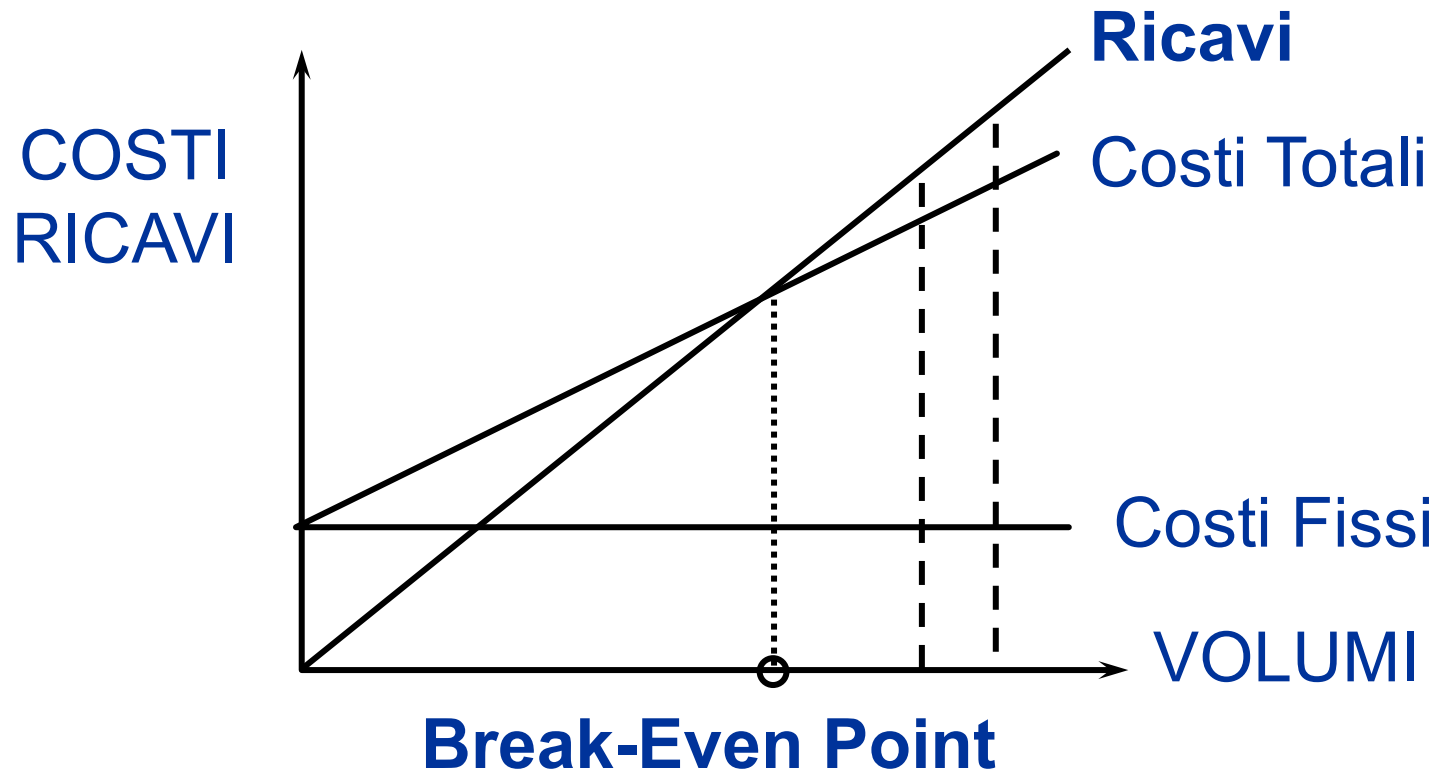
$$\frac{\text{Margine intermed. 2015}}{\text{Reddito operativo 2015}} = 7,49$$

VARIAZIONI DI REDDITO %

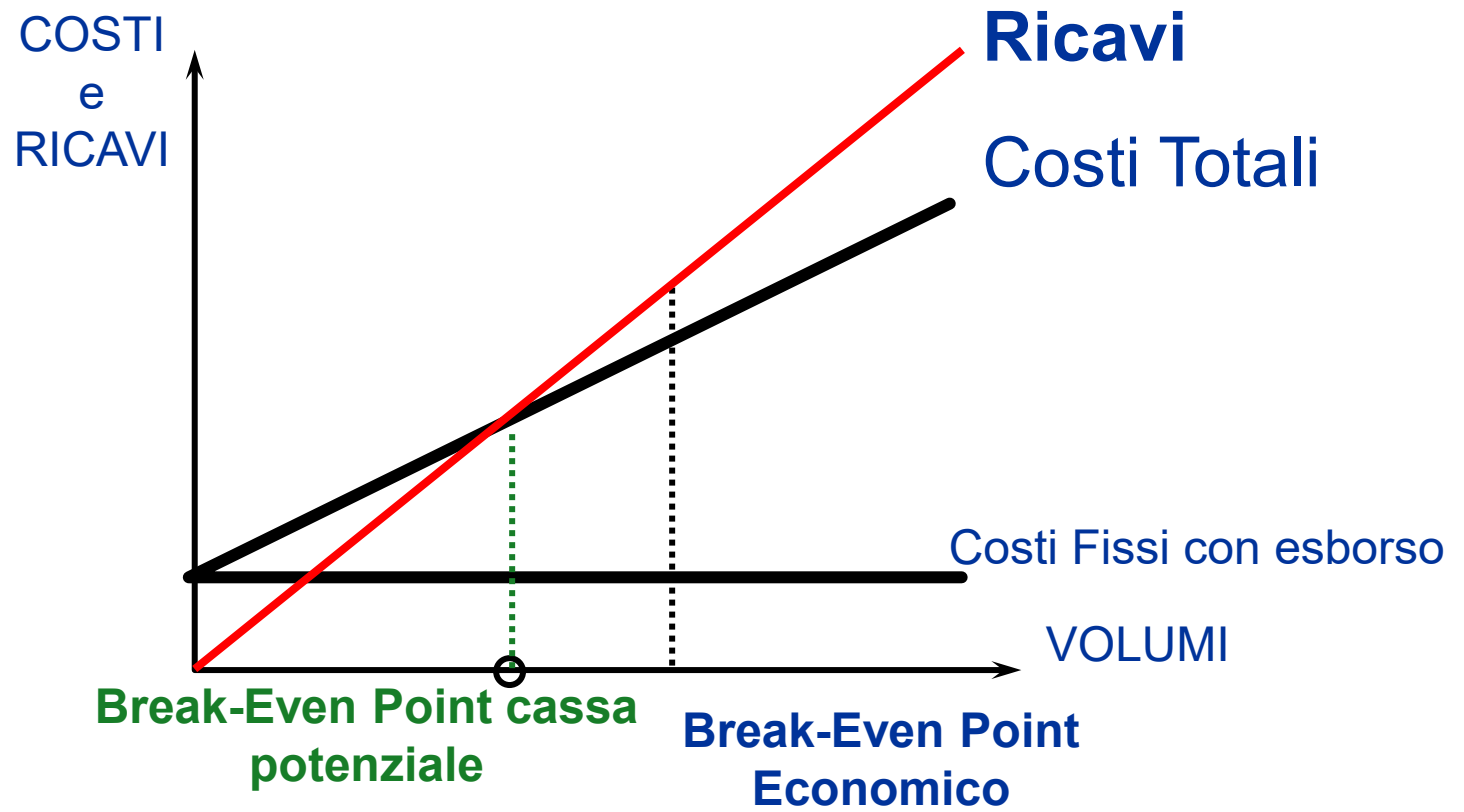
VARIAZIONI DI VOLUME %

L'analisi costi/volumi/risultati a supporto delle decisioni di gestione operativa

OVVERO con l'analisi grafica:



Breakeven Point 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 economico

**Contro un Fatturato effettivo 25.524.401
e un Margine di sicurezza (calo del fatturato accettabile) del 13%**