

LE GUIDE DEL

FINANCIAL TIMES

NIGEL WYATT

COME REDIGERE UN BUDGET E FARE PREVISIONI

FORNIRE STIME PRECISE E AFFIDABILI

FRANCOANGELI

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



MANAGEMENT TOOLS

Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori

Erede della storica collana *Formazione permanente* (che ha accompagnato per oltre quarant'anni la crescita della cultura di management in Italia), *Management Tools* offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

LE GUIDE DEL

FINANCIAL TIMES

NIGEL WYATT

**COME REDIGERE
UN BUDGET
E FARE PREVISIONI**

FORNIRE STIME PRECISE E AFFIDABILI

FRANCOANGELI

Progetto grafico di copertina: Elena Pellegrini

Titolo originale: *The Financial Times Essential Guide to Business Development*
Pearson Education, Harlow, 2012
© Ian Cooper 2012

This translation of *The Financial Times Essential Guide to Business Development*, 1st edition, is published by arrangement with Pearson Education Limited

Traduzione dall'inglese di Stefano Gubian

1^a edizione italiana copyright © 2017 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Introduzione	pag.	9
---------------------	------	---

Parte 1 Redazione dei budget

1. A che cosa serve il budget?	»	15
Introduzione	»	15
Il ruolo dei budget: perché esistono?	»	16
Collegamento dei budget alla strategia e alla politica	»	32
Budget per finalità speciali	»	33
Periodi di pianificazione	»	33
2. Che cos'è una previsione e che cosa la differenzia da un budget?	»	34
Qual è la differenza tra un budget e una previsione?	»	34
Vantaggi della previsione “al di là del muro”	»	36
Previsioni, progetti e contratti	»	39
Strumenti e tecniche di previsione	»	40
Previsioni di vendita	»	41
Previsione quantitativa con Microsoft Excel	»	43
Utili strumenti di Excel	»	47
Frequenza e automazione delle previsioni	»	48
Misurazione e miglioramento della precisione delle previsioni	»	49
Bilanci previsionali	»	52

Previsioni di vendita di nuovi prodotti	pag.	52
Altri fattori da considerare nelle previsioni di vendita	»	52
3. Competenze finanziarie di base essenziali per il processo di budget	»	57
Non sempre più economico è meglio: costo e valore nel processo di budget	»	57
Contabilità per competenze, cassa e impegni e processo di budget	»	58
Introduzione alle cifre del conto economico	»	61
Esame della contabilità per competenza	»	63
Metodi diretti e indiretti per produrre rendiconti finanziari	»	65
Lo stato patrimoniale	»	66
Il master budget	»	73
Costi	»	74
Analisi del valore e value engineering	»	76
L'analisi del valore nelle organizzazioni no-profit	»	78
Misurazione dei costi basata sulle attività (ABC)	»	81
Il modello del punto di equilibrio	»	82
Struttura dei costi	»	84
Pianificazione delle spese in conto capitale	»	87
4. Come si redige un budget?	»	94
Introduzione	»	94
Redazione dei budget	»	94
Processo di budget incrementale	»	95
Processo di budget a base zero	»	97
Processo di budget basato sulle attività	»	97
Budget calati dall'alto o che vengono dal basso?	»	99
Budget fissi e flessibili a confronto	»	101
Budget basati sul confronto esterno	»	102
VFM, budget orientati al risultato e basati sull'evidenza	»	102
La forza dell'evidenza nella protezione dei budget	»	103
Una buona pratica e alcune idee per la costruzione di un budget	»	104
Definizione di budget per le emergenze	»	109
Il processo di sfida	»	110
Redazione dei budget e misurazione delle prestazioni	»	111
Il gioco del budget	»	111
Presentazione dei budget	»	112

5. Come si redige un budget di cassa e come si controlla la cassa?	pag.	116
Sistemi di pianificazione e previsione del flusso di cassa	»	116
Gestione del capitale circolante: liquidità e rischio	»	117
Gestione dei crediti commerciali	»	118
Gestione del magazzino (inventario)	»	119
Gestione dei debiti commerciali	»	121
Il flusso di cassa in un'azienda	»	122
6. Come predisporre un budget delle spese in conto capitale	»	123
Che cosa sono le spese in conto capitale?	»	123
La regola del payback	»	124
VAN e DCF	»	125
Razionamento del capitale: indice di redditività	»	128
Corrispondenza strategica e “roadmap”	»	128
Analisi di sensibilità	»	129
Rischio	»	129
Valutazione post-investimento	»	130
Pianificazione del flusso di cassa a lungo termine	»	131
Sostituzione e miglioramento degli asset	»	131
Investimento in capitale circolante	»	131

Parte 2

Gestire il proprio budget e produrre risultati

7. Tornare ai fondamentali: vivere secondo i propri mezzi e fornire VFM	»	137
Procedure di feedback	»	137
Indici e budget	»	139
Gestione del budget	»	140
Il modello VFM per la gestione e la pianificazione dei budget	»	144
8. Sistema a costi standard e analisi degli scostamenti	»	151
Spiegazione degli scostamenti	»	151
Sistema a costi standard	»	151
Analisi degli scostamenti	»	152

Analisi pratica dello scostamento senza sistema a costi standard	pag.	156
9. Rischi, previsioni, balanced scorecard e indicatori chiave di prestazioni	»	163
Balanced scorecard e mappe di strategia	»	163
Indicatori chiave di prestazioni e budget	»	165
Dichiarazioni dei valori, della missione e della visione e il loro rapporto con i budget	»	166
Rischi e budget	»	168
10. Delega dei budget	»	170
Perché delegare?	»	170
Budget trasferiti o delegati	»	170
La teoria X e la teoria Y di McGregor	»	172
La chiave per una delega di successo	»	172
11. Beyond budgeting	»	176
Introduzione	»	176
I budget sono nocivi per il business?	»	177
Implementazione dell'approccio del beyond budgeting	»	179
Raggiungere gli obiettivi in modo obliquo	»	182
Conclusione	»	183
Parte 3 Verifiche		
12. Che cosa avete imparato?	»	187
Azione e assunzione di responsabilità	»	187
Piani d'azione personali	»	187
Modelli per valutare l'apprendimento e costruire un piano d'azione	»	188
Oltre i piani d'azione: come sapete di avere avuto successo?	»	193
Note-appunti	»	195

Introduzione

Questo libro fa per me?

Questo libro sarà utile a chiunque sia coinvolto nella produzione di budget e previsioni. Se vi è appena stato assegnato un budget per la prima volta, o se avete un budget già da diversi anni ma non avete mai ricevuto una formazione formale in merito a ciò che dovrete fare, questo libro fa per voi.

Forse avete già una notevole esperienza in materia di budget, potreste essere dei professionisti finanziari esperti che desiderano rivedere la propria pratica confrontandola con alcune delle idee più recenti. Potrebbe farvi piacere il fatto che le vostre visioni e le vostre idee vengano messe alla prova con una spiegazione alternativa della buona pratica per il budget e le previsioni. Se vi riconoscete in una di queste descrizioni, questo libro fa per voi.

Magari fornite supporto ad altre figure che gestiscono i budget o sono coinvolte nella formulazione di previsioni. Questo libro vi fornirà informazioni preziose sulle loro esigenze che permetteranno di offrire loro un supporto migliore.

Il libro include inoltre informazioni utili per le figure che lavorano con i budget a livello di alta dirigenza o con il budget strategico. Parte del libro è dedicata alla delega efficace dei budget e alla progettazione di sistemi e approcci che aiutino i manager a sfruttare al meglio i propri budget.

Come posso sapere che mi sarà di aiuto per la mia particolare situazione?

Questo libro insegna attivamente come affrontare tutte le fasi della predisposizione, gestione e valutazione di budget e previsioni. Nel corso del li-

bro sarete invitati a rispondere a numerose domande che incoraggiano a pensare alla vostra situazione specifica e, ancora più importante, a mettere in pratica i concetti e le idee proposti. Questo libro è concepito per consentirvi di fare la differenza e portare un miglioramento nella vostra organizzazione.

Si occuperà del vostro impatto su costi, risultato operativo, risultato economico (noto come surplus nelle organizzazioni no-profit) e cassa.

Il libro è diviso in tre parti:

- Parte 1 – Redazione dei budget
- Parte 2 – Gestione del budget e fornitura di prestazioni
- Parte 3 – Esame delle prestazioni nel budget e nelle previsioni.

In prima battuta, consigliamo di leggere il libro in sequenza, invece di scegliere le sezioni che ritenete maggiormente interessanti. Una volta fatto questo, può essere utilizzato come guida di consultazione veloce e comoda quando necessario.

Parte 1 – Redazione dei budget

Questa parte presenta il retroterra fondamentale per il processo di budget e le previsioni. Fornisce la conoscenza e le competenze necessarie a redigere budget e previsioni efficaci. Mostra anche come valutare e migliorare le performance personali. Poiché la produzione, la valutazione e il miglioramento delle previsioni sono aree di debolezza in molte organizzazioni, questa parte affronta in dettaglio anche questi aspetti.

Parte 2 – Gestione del budget e fornitura di prestazioni

In questa parte del libro ci concentriamo sugli aspetti pratici del controllo e della gestione di un budget, compresi i passi da compiere per realizzare risparmi con il minimo impatto sul servizio o sull'organizzazione.

Questa parte si focalizza sulla gestione quotidiana dei budget e su come potete diventare più esperti nell'affrontare i problemi prima che diventino un problema.

Parte 3 – Esame delle prestazioni nel budget e nelle previsioni

Questo libro illustra come apportare miglioramenti al processo di budget e alle previsioni in modo da avere un impatto reale sulla vostra organizzazione. Nella parte finale del libro vi sfidiamo a rivedere quanto avete imparato e continuiamo a incoraggiarvi a fornire dei miglioramenti misurabili nel processo di budget e nelle previsioni.

Parte 1

Redazione dei budget

Il budget è la sventura delle aziende americane. Non sarebbe mai dovuto esistere.

Il processo di budget della maggior parte delle aziende è la pratica manageriale più inefficace. Perché toglie energie, tempo, divertimento e i grandi sogni a un'organizzazione. E tuttavia le aziende investono una quantità innumerevole di ore nella redazione dei budget. Che spreco.

Jack Welch, ex amministratore delegato di General Electric

Perché abbiamo bisogno dei budget? Che ruolo hanno? I budget possono avere molte funzioni, pertanto per prima cosa è necessario determinare qual è il ruolo del budget nell'ambito della vostra organizzazione. A quel punto potrete poi decidere quale dovrebbe essere l'approccio corretto alla costruzione del budget o alla sua gestione.

Introduzione

Molti manager, e persino diversi direttori finanziari, condividono una visione popolare secondo cui i budget non funzionano bene e possono essere dannosi. Esiste persino un approccio chiamato “beyond budgeting” (ossia “oltre il budget”) che sostiene la necessità di liberarsi completamente dai budget (ci occuperemo in modo più approfondito delle idee alla base di questa teoria nel Capitolo 11).

Nonostante ciò, la maggior parte delle aziende e dei direttori finanziari non riuscirebbe a immaginare un mondo senza di essi. In questo libro cerchiamo di rendere meno doloroso e più produttivo il processo di budget per voi e per la vostra organizzazione. Per raggiungere questo obiettivo, con l'aiuto di brevi esercizi e domande, vi chiederemo di considerare la vo-

stra particolare situazione e organizzazione e, cosa ancora più importante, di identificare gli approcci e le soluzioni giuste per voi.

Molti degli esercizi presentati possono anche essere utilizzati con i membri del vostro team per incoraggiarli a cercare dei miglioramenti nel processo di budget e di formulazione di previsioni. Ci occuperemo più nello specifico delle previsioni nel Capitolo 2, nel quale l'attenzione si concentrerà sul modo per renderle efficaci e si parlerà della loro relazione con il processo di budget. Vi forniremo gli strumenti per costruire i budget (Capitolo 4) e per gestirli (Capitolo 7). Ma prima di tutto, il punto di partenza deve essere una definizione esatta del ruolo e della funzione del budget.

Il ruolo dei budget: perché esistono?

Se dovessimo chiedere a diverse persone di definire il termine “budget”, otterremmo risposte differenti. Il termine ha diversi significati: per il profano potrebbe significare “economico, conveniente” (spesso associato con l'idea di qualcosa di bassa qualità) o “capace di generare un risparmio di costi”. Queste diverse definizioni potrebbero distorcere la vostra visione di come costruire e gestire i budget. Ecco perché, prima di decidere come farlo, è importante capire esattamente qual è il fine ultimo del budget, dove sta cercando di arrivare: in altre parole, è necessario comprendere quali sono gli obiettivi del budget.

Sono molti i ruoli che un budget può svolgere e in organizzazioni diverse potrebbe assumere ruoli leggermente differenti.

Esercizio

Prendete un foglio e dedicate alcuni minuti a elencare quelle che pensate che siano le finalità del budget all'interno della vostra azienda. Quindi cercate di classificarle in ordine di importanza. Confrontate le vostre risposte con l'elenco riportato sotto.

Spesso scopriamo che i manager identificano come finalità primaria del budget quella di controllo dei costi. Questa visione comporta un particolare atteggiamento nel modo di stendere e gestire i budget. Sono infatti molti i ruoli che il budget potrebbe svolgere, compresi i seguenti:

1. conseguimento degli obiettivi dell'organizzazione;
2. pianificazione;
3. monitoraggio e controllo;
4. coordinamento;

5. valutazione delle prestazioni;
6. miglioramento delle prestazioni;
7. motivazione dei manager;
8. contratto di management;
9. comunicazione;
10. base per autorizzare le spese e delegare la responsabilità;
11. modo per identificare le risorse scarse;
12. allocazione delle risorse;
13. dimostrazione e messa in atto di una buona governance aziendale.

Il fatto che possano potenzialmente svolgere così tanti ruoli è il motivo per cui spesso i budget falliscono sotto qualche aspetto. Potrebbe esserci un buon motivo per avere valori diversi rispetto a finalità differenti. Un'azienda potrebbe avere obiettivi aggiuntivi oltre al budget. Per esempio:

- più alti obiettivi di vendita per i venditori che superano il budget;
- indicatori chiave di prestazioni (KPI, Key Performance Indicator);
- obiettivi di contenimento del costo unitario;
- obiettivi di riduzione dei costi.

Un'azienda potrebbe anche fare ampio uso delle previsioni (che sono diverse dai budget: per ulteriori informazioni, si rimanda al Capitolo 2).

Quella che segue è una descrizione dei potenziali scopi di un budget.

1. Conseguimento degli obiettivi dell'organizzazione

Il motivo principale per cui un'azienda sceglie di avere un sistema di controllo del budget è il poterlo attivare per conseguire i propri obiettivi. Per questo motivo, un punto di partenza per qualunque budget dev'essere la definizione degli obiettivi dell'organizzazione. Potremmo essere convinti che l'obiettivo principale delle imprese commerciali sia quello di massimizzare i ritorni per i loro titolari, ossia massimizzare il profitto. Tuttavia, anche le aziende maggiormente orientate al profitto devono assicurare qualche forma di gestione della liquidità e del rischio; in caso contrario, gli azionisti potrebbero perdere tutto il loro denaro nel caso in cui l'azienda fallisca.

Le imprese commerciali normalmente dovrebbero cercare di massimizzare il profitto a lungo termine. A tal fine, potrebbero benissimo definire altri obiettivi secondari, come il raggiungimento di determinati livelli di quota di mercato, lo sviluppo di nuovi prodotti e l'accrescimento delle capacità del personale o di nuove tecnologie.

I manager devono avere consapevolezza non solo degli obiettivi di un'azienda, ma anche della sua strategia, dei suoi valori, delle politiche e dei piani (fare riferimento al Capitolo 9 per un approfondimento dell'argomento).

In ugual misura, i manager delle organizzazioni “no-profit” hanno bisogno di comprendere gli obiettivi dell'organizzazione e quali siano le misure di prestazioni chiave quando si definiscono e si gestiscono i budget. Le organizzazioni no-profit spesso hanno una gamma di obiettivi primari che devono essere bilanciati all'interno del processo di budget.

I budget dovrebbero essere collegati agli obiettivi e alla strategia. Per poter fare questo, obiettivi e strategia devono essere comunicati ai responsabili del budget. Un meccanismo che potrebbe essere di aiuto è quello offerto dalla *balanced scorecard* e dalle mappe di strategia (sviluppate da Robert Kaplan e da David Norton). *Balanced scorecard* e mappe di strategia saranno trattate in modo più approfondito più avanti nel libro (Capitolo 9).

Esercizio

1. Elencate i valori e gli obiettivi primari per la vostra organizzazione e il vostro dipartimento. Prendete nota di come questi obiettivi potrebbero influire sul modo in cui affrontate la costruzione o la gestione di un budget.
2. Descrivete la strategia della vostra organizzazione. In che modo cercate di conseguire gli obiettivi aziendali e battere la concorrenza? In che modo questa strategia influisce sul vostro modo di costruire e gestire i budget?
3. Se ricoprite un ruolo senior nell'organizzazione, in che modo comunicate in modo efficace gli obiettivi e la strategia aziendali ai responsabili del budget?

2. Pianificazione

Il budget può fungere da piano per aiutarci a conseguire i nostri obiettivi. Lo dimostra il fatto che in molte aziende statunitensi il budget spesso viene chiamato “programma operativo annuale”. L'uso di questa descrizione può offrirci una visione più precisa del budget e aiutarci a cambiare l'atteggiamento generale nei suoi confronti.

Considerare il budget principalmente come se fosse un piano ci offre una visione diversa e probabilmente un approccio differente quando ci accingiamo a costruirlo e a gestirlo. Se un budget è un piano, dovrebbe essere una versione di ciò che abbiamo intenzione di fare nel corso dell'anno con la specificazione dei costi. Quando analizziamo le prestazioni, dob-

biamo prendere in esame le differenze tra ciò che è effettivamente accaduto e il piano originale. Non è possibile pianificare tenendo conto di tutte le eventualità, pertanto non dovrete aspettarvi di essere perfettamente in linea con il budget. Anzi, delle prestazioni che non presentino variazioni rispetto al budget (differenze tra i risultati effettivi e il budget o il piano) forse dovrebbero essere viste con un certo sospetto.

La produzione di un piano con la specificazione dei costi può rivelarsi più facile per alcuni elementi del budget rispetto ad altri. Nel caso di alcuni elementi o alcune attività minori può essere che vi sia poco da guadagnare da un tentativo di definizione troppo dettagliata dei costi del budget. È consigliabile cercare sempre di consolidare i costi minori o degli elementi secondari nel minor numero di voci possibile.

Il reparto manutenzione di un'azienda manifatturiera potrebbe per esempio predisporre un piano di lavoro per una manutenzione preventiva nel corso dell'anno. Dovrebbe anche fare una stima dei probabili interventi di manutenzione reattiva e di quanto potrebbero costare.

I manager spesso credono che i fattori incerti non possano essere pianificati o considerati nel budget. Tuttavia sappiamo che si verificheranno eventi e costi imprevisi che dovranno essere gestiti con grande efficienza e attenzione ai costi. Il responsabile della manutenzione potrebbe adottare un piano di emergenza per la manutenzione reattiva o non pianificata. Quando qualche impianto si guasterà, egli dovrà gestire il costo della sua riparazione e spiegare innanzitutto perché si è guastato. Nel Capitolo 4 vengono descritte in modo più dettagliato le modalità per costruire un budget per la copertura degli eventi previsti o per le emergenze.

Esercizio

1. Elencate il lavoro che il vostro reparto dovrebbe svolgere. Identificate quale lavoro è possibile prevedere e pianificare con un grado elevato di certezza e quale non può essere previsto.
2. Come preparate un budget per il lavoro che non può essere pianificato in dettaglio?
3. Come potreste tentare di impostare e gestire un'emergenza?

3. Monitoraggio e controllo

In molte organizzazioni i manager, e anche molti addetti amministrativi, tendono a concentrarsi sugli aspetti di controllo dei budget e della loro definizione. È importante ricordare che, per poter controllare costi, risulta-