



ISTITUTO NAZIONALE
REVISORI LEGALI

Pianificazione, budgeting e valutazione delle performance

Dott. Lorenzo Veròli

22 maggio 2024

La Pianificazione Aziendale

*La **pianificazione aziendale**, in economia aziendale, può essere definita come il sistema operativo, all'interno dell'organizzazione aziendale, attraverso il quale l'azienda definisce i suoi obiettivi, previa analisi della realizzabilità e dei conseguenti vantaggi, e le azioni necessarie atte a conseguirli.*

Gli obiettivi, a loro volta, possono essere definiti come risultati futuri, misurabili, che si prevede di conseguire entro un determinato tempo (il loro orizzonte temporale).

La Pianificazione Aziendale

*Il sistema di pianificazione aziendale è **normalmente connesso al sistema di controllo di gestione**, il quale ha lo scopo di guidare la gestione aziendale verso il conseguimento degli obiettivi pianificati, evidenziando gli scostamenti tra questi ultimi e i risultati della gestione e mettendo così in grado i responsabili di decidere e attuare le opportune azioni correttive.*

*Tale stretta integrazione fa sì che normalmente, sia a livello teorico che pratico, si parli di **“sistema di pianificazione e controllo”**.*

La Pianificazione Aziendale

La pianificazione può essere scomposta in fasi concatenate, caratterizzate da un orizzonte temporale via via più ristretto degli obiettivi e, correlativamente, da un maggior grado di dettaglio dei medesimi. Si parla così di:

- ***pianificazione strategica***, che traduce i fini aziendali (la mission) in obiettivi strategici, aventi un orizzonte temporale di lungo termine, pluriennale;
- ***pianificazione tattica***, che traduce gli obiettivi strategici in obiettivi tattici, aventi un orizzonte temporale di medio termine (indicativamente da uno a 3-5 anni);
- ***pianificazione operativa***, che traduce gli obiettivi tattici in obiettivi operativi (o gestionali) aventi un orizzonte temporale di breve termine (indicativamente non superiore all'anno).

La Pianificazione Aziendale

*Il **processo di pianificazione** (planning) non si esaurisce con l'approvazione dei piani: l'andamento della loro attuazione va, infatti, **verificato nel tempo**, giungendo anche alla **revisione** o **all'aggiornamento** degli stessi in caso di eventi rilevanti, quali forti **scostamenti** non recuperabili, mutamento delle condizioni al contorno, variazioni di strategia ecc.*

*Per i piani a breve termine può essere formalizzata anche un'attività di verifica ed aggiornamento periodica, ad esempio **trimestrale**.*

La Pianificazione Aziendale

- ***Schemi Riclassificati Civilistici e Gestionali***

La maggior parte dei sistemi informativi comunemente usati permette di definire diversi schemi di aggancio dei conti contabili, cioè di riclassificare in modi diversi lo stesso piano dei conti, sia per il bilancio civilistico che per quello gestionale.

La Pianificazione Aziendale



- ***Budget e Forecast: modelli economici, finanziari e patrimoniali***
 - *La mera informazione dello scostamento tra Consuntivo e Budget dovrebbe poter venire direttamente dal sistema, ciò significa caricare precedentemente le cifre di budget negli schemi e nelle strutture di rendicontazione volute.*
 - *Anche se i modelli di budget e forecast potrebbero essere generati dal sistema gestionale, nella maggior parte dei casi, per la necessità di essere rapidi e flessibili nella fase di modellazione economica/finanziaria, questi moduli non sono oggetto di implementazione.*

Cicli del Controllo di Gestione

Controllare il bilancio è un'azione già presente in qualsiasi azienda. Nella maggior parte dei casi si tratta tuttavia di un processo che analizza pochi basilari elementi.

*Mancano spesso le condizioni per effettuare un'analisi approfondita che rappresenti una base di riferimento per **esaminare** un numero maggiore di attività aziendali.*

Riclassificazione, analisi dei margini, contabilità analitica e analisi comparata sono alcuni dei processi che consentono di definire un numero maggiore di obiettivi, coerenti e credibili.

*Definire un **traguardo** attraverso un processo **ragionato e partecipato** da tutti gli attori coinvolti, conferisce forza al piano di lavoro che ne deriva. È più facile trovare la tenacia e la costanza quando, prima di partire, si è fatta una analisi dettagliata.*

Cicli del Controllo di Gestione

*Individuati e messi nel mirino gli obiettivi, il secondo passaggio prevede la messa in atto del piano. È la parte, per così dire, più consona allo **spirito imprenditoriale**, e alla cultura del fare che rappresenta il punto di forza delle PMI italiane.*

Cicli del Controllo di Gestione

Fissati gli obiettivi... utilizzato un metodo per raggiungerli.....

Sono stati raggiunti? la domanda che segna la fase del Controllo.

*Rendere periodica e sistematica la fase di controllo è fondamentale. La **reportistica** deve essere accurata ma sintetica.*

È indispensabile che, almeno trimestralmente, ci sia la possibilità di analizzare i numeri, e gli scostamenti in maniera semplice e comprensibile.

Cicli del Controllo di Gestione

L'attuazione del controllo di gestione è una questione di esercizio e **disciplina**.

Le fasi sono così sintetizzabili:

- *apprendere velocemente teorie e attività che vengono ripetute costantemente fino ad assorbirle*
- *le attività una volta acquisite possono essere “personalizzate” e adattate alle realtà aziendale*
- *la familiarità con i meccanismi nell'attuazione del controllo porta ad agire istintivamente nell'operare correttamente in quest'ambito per andare ad approfondire le tematiche aziendali*

I vantaggi del controllo di gestione

Il Supporto alle decisioni aziendali è *la funzione primaria che un sistema di Controllo di Gestione è chiamato ad assolvere. Le scelte imprenditoriali devono sempre fare i conti con le risorse disponibili.*

- *Questa valutazione, insieme ad altre di natura operativa e organizzativa, aiutano a definire le attività che devono avere la precedenza rispetto ad altre. Le decisioni in ambito economico devono sempre confrontarsi con il rapporto costo/beneficio, che è bene poter misurare nel più preciso dei modi.*

I vantaggi del controllo di gestione

Definizione degli obiettivi

Tutto ciò che si può misurare si può anche migliorare.

Non tutti gli obiettivi aziendali verranno raggiunti, ma è importante definirli in anticipo e in termini misurabili quantitativamente.

Questo è un presupposto chiave per poter esprimere concretamente tutto l'impegno e la determinazione necessari a ottenere il risultato.

Questo vale anche per i livelli di prezzo e gli obiettivi di marginalità. Occorre avere la massima conoscenza dei vari livelli di marginalità (con e senza costi indiretti e costi fissi), per sapere fino a dove potersi spingere con il prezzo al cliente.

I vantaggi del controllo di gestione

Sostenibilità economica e finanziaria

Ogni scelta operativa determina una conseguenza in termini economici (fatture di acquisto e di vendita) e in termini finanziari (incassi e pagamenti).

Ogni decisione diventa dunque un tassello che si colloca nella dinamica complessiva dell'azienda.

- *È bene valutare e misurare gli effetti di ogni decisione, per operare senza superare i “limiti di velocità” oppure per evitare di fare l'errore opposto: girare con il freno a mano tirato.*

I vantaggi del controllo di gestione

Affinare e velocizzare la capacità di analisi

E' di prioritaria importanza di conoscere IMMEDIATAMENTE quanto si guadagna oppure quanto si perde. Per esempio, è bene conoscere quanto si guadagna su un dato cliente o con uno specifico prodotto rispetto ad un altro, in una certa area geografica o con quel particolare venditore.

- Non è più possibile permettersi di vedere i resoconti a fine anno.*
- In presenza di concorrenti aggressivi, non è detto che si debba combattere per forza: a volte ci si trova davanti a battaglie perse in partenza.*
- Come saperlo in anticipo? Occorre identificare le aree in cui si riescono e a mantenere i margini maggiori, e concentrare gli sforzi per efficientare i processi.*

I vantaggi del controllo di gestione

Definizione delle priorità

Nel Controllo di Gestione, questa è l'azione consequenziale all'analisi. I numeri non mentono mai, e rappresentano un criterio oggettivo per definire l'ordine di importanza dei progetti aziendali.

BUDGET AZIENDALE

Il **Budget** è uno degli strumenti operativi più rilevanti per il Controllo di Gestione.

In fase di stesura, il Budget aziendale ha la funzione di ordinare le idee, mettendole in relazione alle risorse aziendali, con una visione d'insieme sul prossimo esercizio.

Detto in altre parole, l'obiettivo principale del Budget è **programmare le scelte**, collocandole in modo logico e coerente nei **prossimi 12 mesi**.

A differenza del **Business Plan**, che considera un arco di tempo **più lungo (3-5 anni)**, **il Budget ragiona sulla singola annualità**. L'annualità è a sua volta suddivisa in frazioni, solitamente trimestri.

BUDGET AZIENDALE

*Il Budget aziendale ha nella sostanza **una doppia funzione**:*

- **programmazione**: *il Budget ti stimola a definire le priorità aziendali e a distribuire le risorse in maniera logica e ragionata.*
- **controllo**: *avere un Budget predefinito ti permette, nel corso dell'anno, di verificare i dati a consuntivo e valutare gli scostamenti rispetto a quanto previsto.*

La Programmazione e il Controllo sono due fasi fondamentali, guidano il processo di miglioramento continuo che caratterizza le imprese orientate all'innovazione.

BUDGET AZIENDALE

*Il Budget **migliora la gestione dell'azienda**, perché permette di:*

- *organizzare attività del prossimo anno partendo da una base dati precisa*
- *ripartire le risorse a disposizione nelle diverse funzioni aziendali*
- *verificare se l'azienda è in linea rispetto ai programmi.*

BUDGET AZIENDALE

Per poter realizzare un Budget aziendale efficace è fondamentale seguire alcuni step basilari:

Semplificare il prospetto contabile:

La riclassificazione del Conto

- *Quando i dati e le descrizioni sono tante, leggere i numeri diventa faticoso, e soprattutto inconcludente. La riclassificazione conduce invece a un ordine semplice, veloce da comprendere e facile da interpretare.*
- *Occorre acquisire informazioni rapide e chiare per prendere decisioni.*

BUDGET AZIENDALE



- *Imparare delle esperienze passate*
- *Predisporre un Budget significa pensare ai prossimi 12 mesi.*
- *Per creare il Budget, è utile basarsi sui valori dell'ultimo anno, immaginando che il nuovo esercizio andrà più o meno allo stesso modo. Dopo la riclassificazione, se si osservano gli ultimi 2-3 anni, soprattutto nel caso vi sia continuità aziendale, molte voci possono essere conosciute già a inizio anno.*

BUDGET AZIENDALE



*La stima sui **costi di produzione** va fatta su base percentuale, sempre osservando i valori percentuali degli anni precedenti.*

*Procedendo in questo modo, **l'unica variabile da stimare sono i ricavi.***

Una volta presa confidenza con il Budget, è possibile ipotizzare due scenari: positivo o negativo (Best o Worst)

BUDGET AZIENDALE

Analizzare i Costi Generali

I costi generali possono contenere:

- *Costi Fissi di Struttura*
- *Costi Variabili Indiretti rispetto la produzione*

BUDGET AZIENDALE



	2017	2018
Costi Generali	300	300
Affitti e Canoni di assistenza	65	65
Manutenzioni Ordinarie sede	10	10
Utenze e Assicurazioni	20	20
Cancelleria e piccole spese	5	5
Eccetera
Manutenzioni straordinarie sede	30	105k di risorse da ripartire
Fiere e Pubblicità	40	
Web e Marketing	10	
Miglioramento processi logistici	10	
Miglioramento processi digitali	0	
Ricerca e Sviluppo	10	
Formazione	5	
Eccetera	...	

*I Costi Fissi di struttura possono essere ripetuti nel Budget. Sono **costi che non cambiano molto**, a meno che non cambi la struttura stessa dell'azienda.*

I Costi Variabili Indiretti comprendono i costi che si possono ripartire diversamente da un anno all'altro.

BUDGET AZIENDALE

Collocare le risorse e coinvolgere i collaboratori

- *Senza Budget manca **uno schema che orienti le spese annuali**. Il rischio è di accorgersi solo a fine anno di aver speso troppo in certe aree e di averne trascurate altre.*
- *Il Budget impone invece una riflessione attenta. Obbliga ad **avere una visione d'insieme**, ed a suddividere le risorse in modo più equilibrato.*

BUDGET AZIENDALE

Suddividere il Budget in frazioni da controllare periodicamente

- *Così come la programmazione dà un beneficio indiscusso, lo stesso vale per il controllo. Nel corso dell'anno, il Budget offre un punto di riferimento per verificare l'andamento rispetto ai programmi iniziali.*
- *Cosa occorre fare? **Dividere il Budget in 4 parti.** Poi, a ogni trimestre, fare confronti con i risultati reali. Se i risultati sono:*
 - ***in linea** con il Budget significa che tutto va secondo i piani, la situazione è sotto controllo*
 - ***migliori** rispetto alle attese significa che si è stati prudenti, è possibile ampliare alcune spese o anticiparne altre*
 - ***inferiori** rispetto al Budget dovranno essere ridimensionate alcune spese e temporeggiare su quelle meno importanti.*

BUDGET AZIENDALE

Quando e come usare il Budget: le buone pratiche

- *preparare il Budget verso fine anno. Novembre e dicembre sono i mesi ideali.*
- *coinvolgere i collaboratori.*
- *dividere il Budget in trimestri.*
- *ricordarsi delle stagionalità.*
- *redigere un documento scritto per il Budget. Il Budget è a tutti gli effetti una sorta di bilancio anticipato.*

REPORTING DIREZIONALE

Ogni impresa che si rispetti organizza la propria attività sulla base di obiettivi da raggiungere.

Per dirla con Seneca: “Nessun vento è favorevole al marinaio che non sa a quale porto approdare”.

Posti gli obiettivi e iniziato il percorso per raggiungerli, può capitare di perdersi per strada.

Con l'aiuto di un Reporting Direzionale completo è possibile evitare di perdere la strada.

Il report deve essere di agevole comprensione,

REPORTING DIREZIONALE

Che cos'è un reporting?

Si tratta di uno strumento (o di un'attività) in cui i risultati di un determinato processo o insieme di azioni vengono comunicati e rappresentati.

Il reporting ha l'obiettivo di far comprendere se si è in grado di mantenere la rotta prefissata, e alla velocità stabilita.

*I prospetti di reporting più diffusi sono senza sicuramente il **Conto Economico e lo Stato Patrimoniale**, entrambi prodotti dai programmi di contabilità.*

*Ma i dati forniti da questi due prospetti di bilancio hanno una disposizione e un livello di dettaglio che li rendono **poco funzionali alle analisi di tipo direzionale**, che almeno trimestralmente ogni impresa dovrebbe compiere.*

REPORTING DIREZIONALE

Che cosa contiene un Reporting Direzionale?

*Il Reporting Direzionale contiene informazioni legate alle tre dimensioni aziendali, e cioè: le dimensioni **patrimoniale, reddituale e finanziaria**.*

Tali informazioni vengono poi ulteriormente suddivise in riferimento a situazioni specifiche, che ogni imprenditore ha particolare interesse a osservare e analizzare.

*Nel Reporting Direzionale non appaiono tutte le informazioni dettagliate dei prospetti tradizionali, ma solo quelle che hanno un significato e una vera rilevanza sotto il profilo delle **scelte e strategie gestionali**.*

REPORTING DIREZIONALE

L'importanza della comparazione dei dati

Ogni fatto aziendale determina la generazione di uno o più dati quantitativi.

*L'aggregazione e la classificazione dei dati raccolti offrono **una prospettiva complementare** al resto delle informazioni di carattere operativo e commerciale che determinano le decisioni imprenditoriali.*

*Lo scopo principale del Reporting Direzionale è quello di **presentare i dati in modo funzionale**.*

REPORTING DIREZIONALE



*Un buon Reporting Direzionale dev'essere in grado di **offrire dei riferimenti**, ovvero dei termini di confronto che tipicamente sono rappresentati dai valori che l'azienda ha espresso negli anni precedenti.*

*Meglio ancora quando c'è una colonna con i numeri che l'imprenditore aveva fissato in termini di obiettivi da raggiungere, cioè, **il budget**.*

Non ci si deve poi dimenticare che, nell'infinita “corsa del mercato”, l'azienda non è mai sola, ma concorre con altre realtà simili, che cercano di raggiungere un medesimo obiettivo.

ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI

- *L'Analisi degli Scostamenti è una attività ciclica., strettamente legata a un passaggio precedente: la definizione del budget. Senza un budget non può essere effettuata poiché mancherebbe il parametro principale su cui misurare la differenza.*
- *Dunque si tratta di una operazione che ti permette di fare confronti. La sua funzione è mettere in evidenza le differenze (scostamenti), comprenderne le cause e adottare eventuali correttivi.*

ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI



Le cose sono andate come attese? Forse è possibile premere sull'acceleratore e investire qualcosa in più? Oppure è meglio rallentare con le spese, e rivedere le tue aspettative al ribasso? Lo scopo dell'Analisi degli Scostamenti è fornire dati per rispondere a domande come queste.

Si provi ad immaginare il Budget come ad una rotta tracciata su una mappa prima della partenza. L'analisi degli scostamenti è un momento di controllo, durante il “viaggio”, rispetto alla direzione e alla tabella di marcia ipotizzata.

Nelle PMI è consigliabile effettuare questa analisi ogni 3 mesi. Nella aziende di grandi dimensioni la frequenza può diventare mensile.

FORECAST AZIENDALE

Forecast in italiano significa previsione.

Nel contesto aziendale, questo termine indica un prospetto simile ad un normale bilancio.

A differenza di quest'ultimo che registra valori a consuntivo, il Forecast è una tabella che contiene valori di natura previsionale.

*Nello specifico, riassume una **previsione che guarda avanti di qualche mese.***