

# Costruire un budget efficace in tre giorni come procedere

di Massimo Lazzari (\*) e Davide Mondaini (\*\*)

Il budgeting è uno dei processi più importanti per un'organizzazione, indipendentemente dalle dimensioni, dal settore di attività, dal livello di complessità strutturale. Nonostante ciò, ancora oggi è diffuso nelle aziende, in particolare in quelle di piccole e medie dimensioni, un approccio al budget che prevede tempi lunghi, costi elevati e risultati spesso insoddisfacenti. Esiste tuttavia il modo, per qualsiasi azienda, di ridurre tempi e costi, e di sfruttare a pieno tutte le potenzialità che tale processo offre: passare dalla logica "sequenziale" a quella "simultanea". Con la tecnica descritta in questo contributo, seguendo i passaggi operativi illustrati anche con l'ausilio di un caso aziendale, è possibile costruire un budget efficace in tempi molto brevi.

## Premesse

Ancora oggi è troppo spesso diffusa nelle aziende, in particolare in quelle di piccole e medie dimensioni, una notevole confusione sul tema del budgeting, che impedisce di affrontare questo processo con le metodologie e gli strumenti adatti, e quindi di sfruttare a pieno tutte le potenzialità che il processo stesso offre.

Risulta quindi opportuno chiarire in apertura alcuni concetti chiave:

- il *budget* è "un programma d'azione per raggiungere gli obiettivi aziendali, espresso in termini quantitativi";
- il *budget* è "un processo organizzativo strutturato che deve coinvolgere in modo attivo i principali responsabili dell'azienda";
- il *budget* è "un potentissimo strumento di gestione e direzione aziendale e un mezzo per motivare e formare i *manager*".

Detto questo, esistono diversi livelli di strutturazione del processo di *budgeting*, che dipendono fondamentalmente dal grado di complessità strutturale dell'azienda (Tavola 1):

- stadio 0: non si guarda sistematicamente al futuro, il controllo è individuale, è quello svolto dall'imprenditore;
- stadio 1: si inizia a guardare sistematicamente al futuro e si inizia a elaborare delle previsioni; è lo stadio della previsione/estrapolazione;
- stadio 2: la previsione/estrapolazione tende a basarsi sempre più su un esplicito

"programma d'azione" per l'impresa nel suo complesso; inoltre si iniziano a formulare anche programmi d'azione analitici (per prodotto, progetto, ...);

- stadio 3: si decentrano responsabilità, si definiscono programmi d'azione (e *budget*) per singole unità organizzative, aggregando per centri di responsabilità i programmi precedentemente elaborati per risorsa produttiva.

Da quanto detto risulta evidente che, all'aumento della complessità strutturale dell'azienda (il che non significa necessariamente alla crescita del suo fatturato) debba corrispondere una naturale evoluzione del livello di implementazione del processo di *budgeting*, che dovrà tendere sempre più verso l'ultimo stadio, che è quello in cui tale processo esprime al massimo il suo potenziale in termini di benefici per l'azienda.

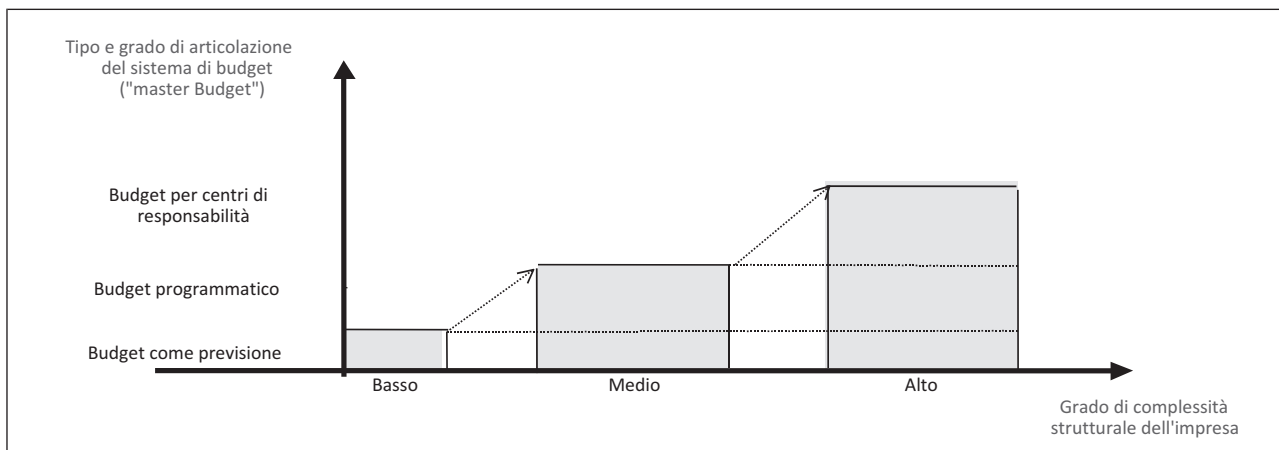
Le imprese più strutturate potranno già riconoscersi in tale casistica, avendo molto probabilmente già implementato da anni un processo di *budgeting* estremamente articolato e partecipativo. Il problema è che, molto spesso, tale processo segue una logica che presenta diversi inconvenienti.

### Note:

(\*) Partner Associato Mondaini Partners

(\*\*) Fondatore Mondaini Partners e Family Business Academy

Tavola 1 - I diversi livelli di intensità del budget



## I limiti del processo di budgeting tradizionale

Nella maggior parte dei casi, infatti, le imprese affrontano il processo di *budgeting* con una logica "sequenziale" (Tavola 2), articolata più o meno nei seguenti *step*:

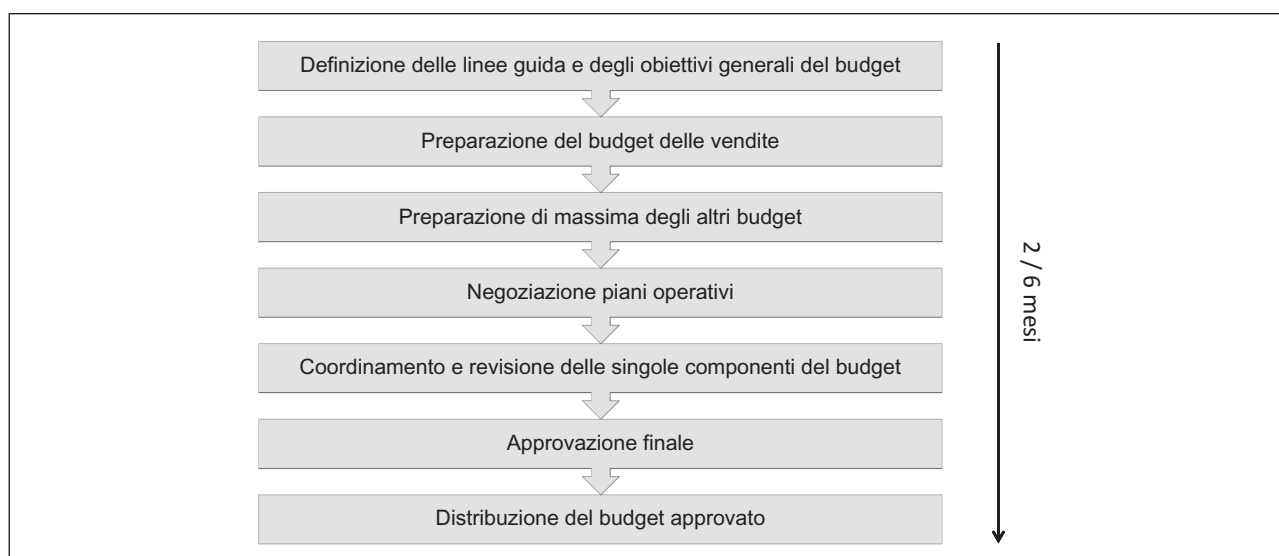
- la direzione definisce le linee guida e gli obiettivi generali del *budget*;
- i responsabili commerciali preparano il *budget* delle vendite;
- gli altri responsabili aziendali preparano in autonomia i *budget* delle rispettive unità organizzative (*budget* degli acquisti, di produzione, delle risorse umane, ...);

- la direzione riceve i *budget* e i piani operativi predisposti e avvia una fase di negoziazione ed eventuale revisione *one-to-one* con i singoli responsabili;

- quando il risultato complessivo è ritenuto adeguato, la direzione approva il *budget* aziendale e lo consegna a tutti i responsabili.

Questa logica è molto diffusa in azienda perché consente alla direzione di mantenere il presidio e il controllo di tutte le fasi di costruzione del *budget*, e anche perché rispecchia i paradigmi di specializzazione del lavoro che sono alla base delle stesse logiche con cui sono costruite le strutture organizzative.

Tavola 2 - Il processo di budgeting tradizionale



Tuttavia, presenta diversi limiti che la rendono inefficace e inefficiente all'interno della maggior parte delle imprese, tra cui:

- è un processo lungo e costoso, che nella migliore delle ipotesi si esaurisce in uno o due mesi, mentre in organizzazioni più complesse può durare fino a sei mesi, rendendolo di conseguenza del tutto inutile;
- i responsabili coinvolti non partecipano veramente alla costruzione del *budget* aziendale, ma soltanto a quella del *budget* delle loro unità, perdendo quindi di vista la visione completa sui programmi e gli obiettivi generali dell'azienda;
- il *budget* complessivo dell'azienda, per quanto costruito *bottom-up*, viene poi alla fine calato dall'alto e imposto dalla direzione ai vari responsabili, i quali di conseguenza non si sentono né coinvolti né tantomeno motivati a metterlo in esecuzione;
- un processo di questo tipo prevede una fitta serie di confronti *one-to-one* tra la direzione e i singoli responsabili, che impedisce di generare un vero e proprio confronto tra le varie unità organizzative.

Il risultato di un processo affrontato con tale logica è che, molto spesso, il *budget* costruito è un documento che appena nasce può risultare già vecchio, e talvolta non è condiviso né

“sentito” da parte dei responsabili che poi saranno chiamati a metterlo in esecuzione.

### Dal budget sequenziale al budget simultaneo

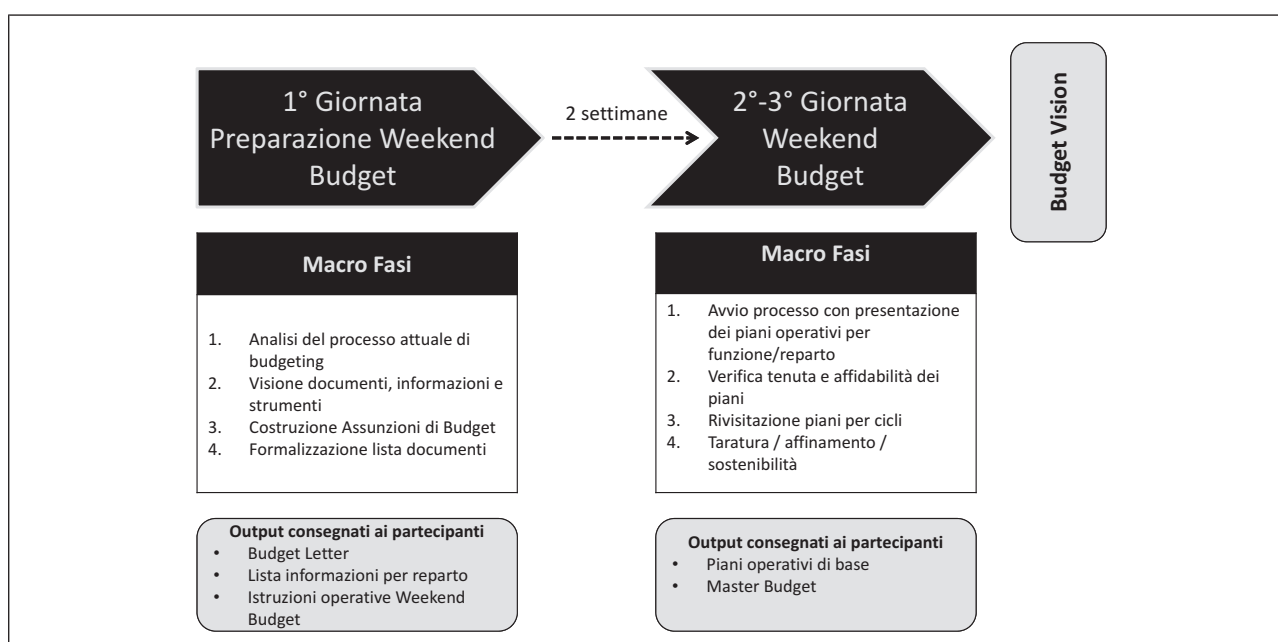
Ma allora come si può fare a ripensare il processo di *budgeting* per evitare le disfunzioni della logica “sequenziale” e sfruttare a pieno le enormi potenzialità che offre come strumento di gestione dell'azienda?

Una soluzione potrebbe essere quella di adottare una logica “simultanea”, che prevede di concentrare in un orizzonte temporale ristretto tutte le fasi tipiche della costruzione di un *budget*: da diversi mesi a tre giorni (Tavola 3)!

Un processo di *budgeting* ripensato in tale logica, oltre alla sensibile riduzione dei tempi e quindi dei costi del processo, consente alle imprese di rimuovere tutti i limiti di un processo tradizionale e di massimizzare i benefici, ovvero:

- aumentare il livello di coinvolgimento e coordinamento tra tutti i responsabili aziendali;
- consentire agli stessi di uscire dai confini delle rispettive aree organizzative e di avere una visione a 360° sull'intera azienda, e sull'impatto che il loro lavoro determina sulle altre aree;

Tavola 3 - Il processo di budgeting simultaneo



- incrementare sensibilmente la motivazione e il *commitment* dei responsabili in relazione ai programmi d'azione da mettere in esecuzione e agli obiettivi da raggiungere.

Tuttavia, perché un processo di *budgeting* di questo tipo sia efficace ed efficiente, è assolutamente fondamentale approcciarlo in modo strutturato e rigoroso.

## La preparazione del weekend budget

Con la logica "simultanea", la costruzione del *budget* si esaurisce nell'arco di un incontro di una o due giornate che coinvolge tutti i principali responsabili aziendali, possibilmente da svolgersi al di fuori della settimana lavorativa e delle mura degli uffici dell'azienda (ecco perché viene definito *weekend budget* (1)).

Tale incontro va preparato con cura in anticipo. È importante quindi che la direzione, o comunque il *leader* aziendale, dedichi almeno una giornata alla preparazione dell'incontro, ovvero a:

- definire in modo chiaro gli obiettivi generali e le assunzioni del *budget*;
- formalizzarli all'interno di un documento (la *budget letter*) che dovrà essere poi condiviso con tutti i responsabili che dovranno essere coinvolti;
- identificare tutte le informazioni necessarie alla costruzione del *budget*, che i singoli responsabili dovranno raccogliere o predisporre prima dell'incontro.

L'obiettivo di tale attività preparatoria è quindi quello di costruire un *kit* di documenti da inviare ai responsabili coinvolti nel *weekend budget*, contenente:

- la *budget letter*, ovvero un documento contenente gli obiettivi generali del *budget* e le indicazioni per la costruzione dei programmi d'azione;
- la lista delle informazioni che ogni responsabile dovrà raccogliere e predisporre in vista del *weekend budget* (in particolare i programmi d'azione);
- le istruzioni operative di come si svolgerà il *weekend budget*.

Si dovrà poi lasciare un tempo ragionevole ai vari responsabili coinvolti, per consentire loro di comprendere a fondo questa nuova logica di costruzione del *budget*, raccogliere ed elaborare le informazioni richieste e predisporre i rispettivi programmi d'azione

che saranno oggetto di discussione e confronto.

Dopo circa due settimane l'azienda è pronta per affrontare il *weekend budget*.

## Le fasi del weekend budget

Il *weekend budget* è, come detto, un confronto strutturato che coinvolge in modo estremamente partecipativo i principali responsabili aziendali con l'obiettivo di concentrare in un arco temporale ristretto (solitamente una o due giornate) tutte le fasi di costruzione del *budget* aziendale.

Al fine di massimizzare l'efficacia e l'efficienza del confronto è fondamentale seguire un *iter* rigoroso e articolato in fasi, che si descriveranno di seguito riportando anche un caso aziendale di concreta applicazione di questo nuovo approccio (Tavola 4). L'azienda in questione, Dolci S.p.A., è un'impresa familiare attiva da oltre 40 anni nel settore della produzione di prodotti dolciari da forno, con le seguenti caratteristiche principali:

- un fatturato pari a circa 25 mln euro, di cui l'80% realizzato nel mercato della GDO nazionale e meno del 10% sui mercati esteri;
- un organico di quasi 80 dipendenti, che fanno capo a un ristretto gruppo di *manager* che non sono mai stati abituati a collaborare in modo attivo e partecipativo alla costruzione del *budget* aziendale;
- un *trend* di forte crescita che l'ha portata negli ultimi anni a fare il salto da impresa artigianale a vera e propria industria, con la necessità quindi di strutturare e rafforzare i sistemi di *management* e le competenze manageriali dei responsabili.

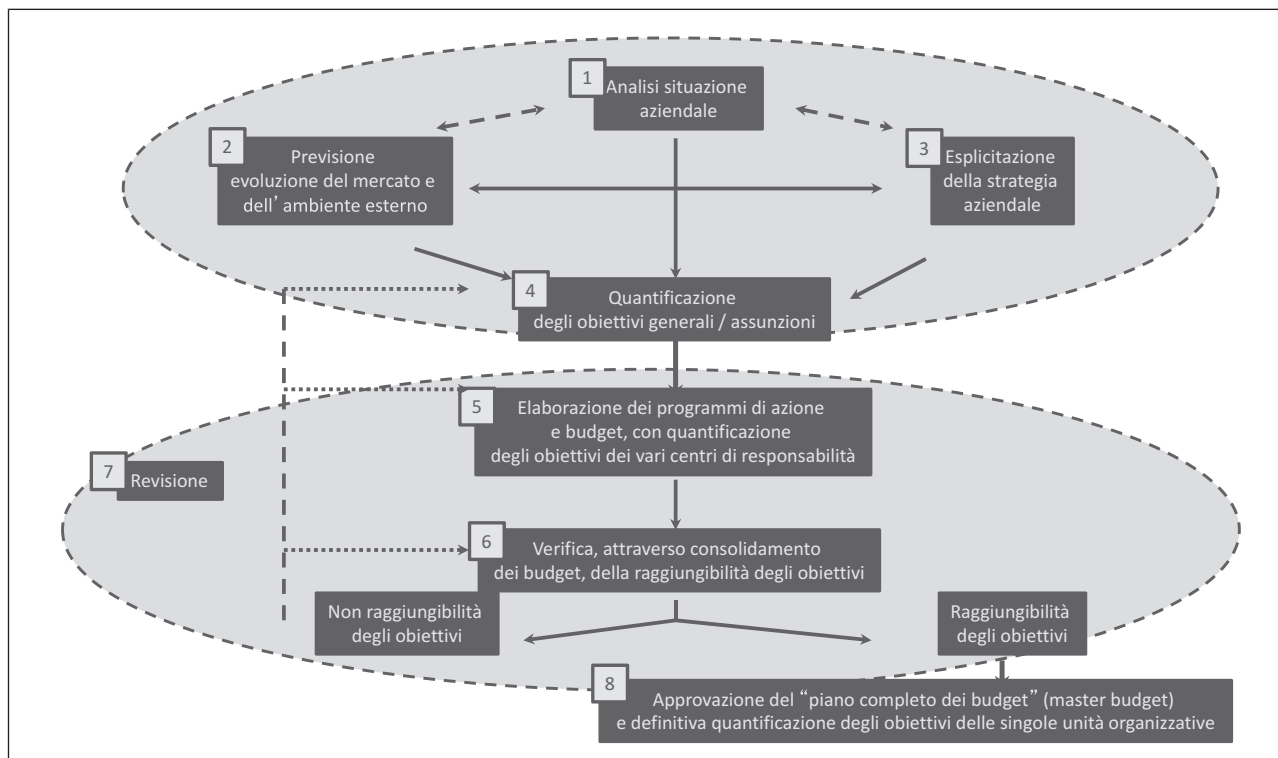
## Analisi della situazione aziendale

Il *weekend budget* deve essere aperto da un intervento conciso, ma al tempo stesso esauritivo, della direzione, o comunque del *leader* aziendale, finalizzato a condividere con tutti i partecipanti un'approfondita analisi della situazione di partenza dell'azienda, a livello

### Nota:

(1) Per approfondimenti e un'attenta analisi del confronto tra il metodo sequenziale ed il metodo simultaneo proposti con l'ausilio di due casi aziendali si veda in merito di M. Iazzari e D. Mondaini il contributo "Dal budget sequenziale al budget simultaneo: due casi a confronto" pubblicato sul n. 11/2014 di questa *Rivista*.

Tavola 4 - Le otto fasi del weekend budget



commerciale, industriale, organizzativo e finanziario.

Deve risultare quindi ben chiaro a tutti da dove si parte per la costruzione dei programmi d'azione e del "progetto azienda" dei prossimi mesi.

Nel caso di Dolci S.p.A., l'analisi della situazione aziendale, effettuata prima del *weekend budget* da parte della direzione, è stata sintetizzata ed articolata nei punti riportati in Tavola 5.

#### **Previsione dell'evoluzione del mercato e dell'ambiente esterno**

Oltre alla situazione attuale dell'azienda, l'intervento iniziale del *leader* deve approfondire anche le caratteristiche del contesto competitivo, evidenziando quelle che sono le prospettive future e i *trend* per il mercato in cui l'azienda l'opera (o per i mercati in cui vuole iniziare ad operare), e le principali opportunità e minacce provenienti dall'esterno.

#### **Esplicitazione della strategia aziendale**

Non è affatto detto che tutti i responsabili aziendali conoscano quelle che sono le strategie future dell'azienda, soprattutto se finora i

processi di pianificazione e programmazione sono stati gestiti in modo tradizionale.

È evidente che un cambiamento in tal senso richiede una forte dose di trasparenza e di fiducia da parte del *leader* nei confronti dei suoi *manager*, tuttavia risulta imprescindibile se si vuole massimizzare l'efficacia del confronto e il coinvolgimento degli stessi nella costruzione dei programmi d'azione e degli obiettivi aziendali.

In questa fase è quindi importante che il *leader* trasferisca al *team* quantomeno:

- la visione di medio periodo dell'azienda;
- gli obiettivi strategici e le linee guida della strategia aziendale di medio periodo;
- gli obiettivi intermedi e le iniziative da mettere in esecuzione nel breve periodo, a tutti i livelli dell'organizzazione.

È evidente che questi elementi debbano essere già chiari nella testa del *leader* aziendale prima di avviare il processo di budgeting, ancora meglio se formalizzati in modo strutturato e organico all'interno di un piano strategico, di cui in sede di *weekend budget* si potrà quindi illustrare un estratto.

Tavola 5 - L'analisi della situazione di partenza

Elementi esaminati	Valutazione	Considerazioni principali
Andamento generale del settore		➤ Il settore specifico in cui opera DOLCI S.P.A. presenta un trend di consolidamento, per quanto riguarda i volumi sia le marginalità, sintomatico di un settore maturo.
Grado di concentrazione / frammentazione		➤ Il settore di DOLCI S.P.A. è caratterizzato da un'elevata frammentazione e dalla presenza di pochi gruppi leader e tanti piccoli e medi produttori specializzati.
Dimensioni medie delle aziende del settore		➤ Le aziende del settore sono prevalentemente di medio-piccole dimensioni. ➤ La dimensione media delle aziende del settore è superiore a quella della società e dei suoi competitor diretti.
Creazione di valore da parte delle aziende del settore		➤ Oltre il 70% delle aziende del settore presenta un trend di crescita del fatturato nel quinquennio, ma meno della metà di queste fa registrare un miglioramento anche della redditività (e quindi della capacità di creare valore).
Stima impatto delle forze competitive		➤ Nelle fasi a valle della filiera del settore (e in particolar modo nel settore della GDO) si sta assistendo ad una crescita progressiva della concentrazione, delle dimensioni medie e del potere contrattuale delle aziende clienti nei confronti dei produttori.
Opportunità e minacce		➤ Le prospettive di crescita e sviluppo per le aziende del settore nei prossimi anni saranno trainate da strategie di aggregazione / consolidamento, di ulteriore specializzazione e innovazione dell'offerta e di sviluppo della presenza sui mercati esteri.
Equilibri economici, finanziari e patrimoniali		➤ La società presenta un trend di crescita e di miglioramento delle marginalità economiche negli ultimi anni, tuttavia le performance risultano ancora inferiori rispetto a quelle medie del settore di riferimento ➤ Gli equilibri finanziari e patrimoniali della società risultano in miglioramento nel triennio, tuttavia si mantengono inferiori rispetto a quelli medi del settore.

### **Quantificazione degli obiettivi generali/ assunzioni di budget**

L'intervento iniziale del *leader* si conclude con l'esplicitazione degli obiettivi generali del *budget* aziendale, che saranno già stati comunicati in precedenza ai responsabili all'interno della *budget letter*, ma che è opportuno in questa fase riprendere per collegarli all'analisi descritta in precedenza e per indirizzare in modo chiaro il lavoro di svolgere nelle fasi successive.

Nella Tavola 6 sono riportati gli obiettivi generali del *budget* di Dolci S.p.A., articolati per Centro di Responsabilità.

### **Elaborazione dei programmi d'azione e budget, con quantificazione degli obiettivi dei vari centri di responsabilità**

Con la condivisione delle assunzioni generali si chiude la parte introduttiva del *weekend budget* e inizia quella più operativa, nella quale i vari

responsabili sono chiamati a illustrare a turno i programmi d'azione che avranno sviluppato nei giorni precedenti per raggiungere gli obiettivi assegnati.

In questa sede è importante concentrarsi sulle "cose da fare", ancor prima che sui risultati da raggiungere. È altresì importante che i programmi d'azione predisposti e illustrati contengano già, per quanto possibile, una prima quantificazione delle ricadute economiche e finanziarie, in modo da agevolare lo svolgimento delle fasi successive.

Nella Tavola 7 è riportato l'elenco dei programmi d'azione elaborati e illustrati nel corso del *weekend budget* da parte dei vari responsabili di Dolci S.p.A.

### **Verifica, attraverso consolidamento del budget, della raggiungibilità degli obiettivi**

Finito il giro di illustrazione dei programmi d'azione da parte di tutti i responsabili, si

Tavola 6 - Gli obiettivi generali/assunzioni di budget

Centro di Responsabilità	Assunzioni di Budget di DOLCI SPA
Direzione Generale	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Il piano degli investimenti dovrà essere "tarato" in funzione dell'obiettivo principale acquisizione di un'azienda target per lo sviluppo dei mercati esteri di interesse</li> <li>2. Dovrà essere conclusa la fase di sviluppo e lanciata sul mercato la nuova linea benessere</li> </ol>
Direzione Commerciale	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Il piano delle vendite dovrà essere "tarato" in funzione degli obiettivi principali di: <ul style="list-style-type: none"> <li>• sviluppo delle vendite sui mercati esteri;</li> <li>• consolidamento delle vendite sul mercato Italia;</li> </ul> </li> <li>2. Dovrà proseguire il percorso di sviluppo delle vendite a marchio proprio, per incrementare il valore del brand aziendale</li> <li>3. I giorni medi incasso dei crediti clienti dovranno mantenersi inferiori a quelli attuali</li> <li>4. Il tasso di rotazione del magazzino prodotti finiti non dovrà essere inferiore a 6 volte/anno</li> </ol>
Direzione Tecnica	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Il budget 2017 dovrà basarsi sull'obiettivo prioritario di saturazione dell'80% degli impianti</li> <li>2. L'obiettivo di saturazione dovrà essere affiancato da un obiettivo di mantenimento del livello attuale di efficienza produttiva</li> </ol>
Direzione Acquisti	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. L'incidenza del costo del venduto (materie prime + incarti + imballi) sul fatturato dovrà essere ridotta rispetto all'attuale, attraverso la ricerca delle migliori condizioni sul mercato</li> <li>2. Il parco fornitori per categoria merceologica/di servizio dovrà essere ampliato, per aumentare il potere contrattuale dell'azienda, ridurre il rischio ed evitare disservizi</li> </ol>
Direzione Amministrazione & Finanza	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dovranno essere attivati nuovi strumenti per il finanziamento delle vendite all'estero</li> <li>2. Nel 2017 dovrà essere implementato il sistema di affidamento clienti, per contenere le perdite su crediti</li> </ol>

Tavola 7 - I programmi d'azione dei Centri di Responsabilità

Centro di Responsabilità	Programmi d'azione
Direzione Generale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Progetto di ricerca e acquisizione di un'azienda target</li> <li>• Piano degli investimenti commerciali &amp; marketing</li> <li>• Ricerca &amp; Sviluppo nuovi prodotti</li> </ul>
Direzione Commerciale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sviluppo nuovi mercati esteri</li> <li>• Potenziamento rete vendita Italia/estero</li> <li>• Piano di Comunicazione e Marketing (pubblicità, fiere, manifestazioni, ...)</li> </ul>
Direzione Tecnica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raggiungimento della saturazione all'80% degli impianti</li> <li>• Mantenimento dell'efficienza produttiva</li> <li>• Piano degli investimenti tecnico-produttivi</li> </ul>
Direzione Acquisti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliamento del parco fornitori</li> <li>• Riduzione dell'incidenza dei trasporti sul fatturato</li> <li>• Potenziamento del sistema di valutazione fornitori (Vendor Rating)</li> </ul>
Direzione Amministrazione & Finanza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piano di ottenimento coperture finanziarie per lo sviluppo delle vendite all'estero</li> <li>• Miglioramento rating e immagine finanziaria</li> <li>• Introduzione sistema di affidamento clienti</li> </ul>
Direzione Risorse Umane	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenziamento struttura commerciale estero</li> <li>• Programmi di formazione 2017 deidipendenti</li> </ul>

chiude la prima giornata (o la prima parte della giornata) del *weekend budget*.

A questo punto è importante che il *leader* aziendale, assistito dal responsabile amministrativo, o dal *controller* se presente, “assembli” i programmi d’azione e traduca in termini economico-finanziari gli obiettivi, gli investimenti, le risorse previste dai vari programmi.

In questo modo è possibile verificare la raggiungibilità, la coerenza con le strategie aziendali e, soprattutto, la sostenibilità economico-finanziaria del *budget* che emergerebbe da questo primo giro di consolidamento.

È questa una fase delicata, in cui di fatto si concentrano le attività che nel processo di budgeting “sequenziale” sono spalmate su diversi mesi e diversi confronti. È quindi fondamentale affrontarla con gli strumenti e le competenze giuste, che il *leader* aziendale dovrà essersi preoccupato di verificare, e nel caso acquisire, nelle settimane precedenti. Una lacuna in questa fase potrebbe pregiudicare la riuscita dell’intero processo.

## Revisione

La seconda giornata (o la seconda parte della giornata) del *weekend budget* si apre quindi con la condivisione con tutto il *team* della prima stesura di *budget* che emerge dall’assemblaggio e dalla quantificazione dei programmi d’azione elaborati.

Si è verificato in diversi casi, tra cui quello di Dolci S.p.A., quanto sia efficace illustrare già in questa fase ai responsabili la traduzione in termini economico-finanziari delle iniziative da loro illustrate solo poche ore prime: in questo modo è per loro immediato rendersi conto dell’impatto che il loro lavoro determina non solo sui risultati della specifica unità organizzativa, ma anche su quelli delle altre aree e dell’azienda intera.

Se tale prima stesura del *budget* aziendale, in seguito alla verifica effettuata nella fase precedente, risulti non raggiungibile/coerente/sostenibile, è opportuno procedere alla revisione, che potrà riguardare alcuni programmi d’azione o addirittura, nei casi più estremi, anche alcuni obiettivi generali di *budget*. Tale revisione va effettuata per cicli successivi insieme a tutti i responsabili, fino a che il risultato complessivo, ovvero il

*budget* aziendale, non risulti raggiungibile, coerente e sostenibile.

## Prima stesura del “piano completo dei budget” e quantificazione degli obiettivi delle singole unità organizzative

A questo punto la versione ottenuta del *budget* aziendale (inteso come insieme di programmi d’azione e obiettivi economico-finanziari-patrimoniali) è approvabile.

Il *leader* può quindi dichiarare concluso il *weekend budget*, consegnando ai vari responsabili il *master budget* e i programmi d’azione e gli obiettivi definitivi per i rispettivi Centro di Responsabilità.

Al ritorno nei rispettivi uffici, sarà poi compito dei vari responsabili riprendere in mano i programmi d’azione e gli obiettivi assegnati, svilupparli in modo analitico e dividerli con i propri collaboratori.

## Conclusioni

Un *budget* costruito con la logica “simultanea” anziché “sequenziale” consente alle aziende di ottenere importanti benefici.

Tra questi, il più evidente è sicuramente la fortissima riduzione dei tempi e dei costi del processo. Ma il più impattante nel lungo periodo è il coinvolgimento, la motivazione e anche lo sviluppo delle competenze manageriali del *team* di responsabili che sono chiamati a partecipare in modo attivo e collaborativo alla costruzione del progetto azienda. Per questi sarà sicuramente più immediato ed efficace mettere in esecuzione i programmi d’azione che avranno elaborato insieme, piuttosto che cercare di raggiungere obiettivi quantitativi calati dall’alto senza una spiegazione.

Va però detto che il cambiamento di logica non è affatto banale, e richiede che alla base siano presenti alcuni fondamentali elementi:

- una *leadership* chiara e riconosciuta da tutta l’organizzazione;
- una visione di medio periodo definita e una strategia per realizzarla chiara;
- un sistema delle responsabilità organizzative chiaro e condiviso;
- una notevole trasparenza e disponibilità del *leader* a condividere con i principali responsabili aziendali gli obiettivi futuri dell’azienda;



- un *team* di responsabili con adeguate competenze e, soprattutto, atteggiamento nei ruoli chiave dell'azienda;
- una cultura e un naturale orientamento aziendale alla pianificazione e non alla gestione *day-by-day*.

Se anche uno solo di questi elementi fosse mancante, o carente, è opportuno che l'azienda provveda a colmare tale lacuna, ancor prima che dedicare tempo e risorse al ripensamento di un processo delicato quale quello del *budgeting*.

## LIBRI

## Excel per il controllo di gestione e la finanza aziendale

di G. Fiore, Edizione 2016, Ipsoa Editore, pagg. 300, € 40,00

Il volume illustra alcune metodiche per l'analisi delle imprese sotto il profilo del controllo di gestione e della finanza aziendale con l'utilizzo del foglio elettronico Excel®:

- acquisizione di dati contabili e di bilancio;
- scritture integrative;
- organizzazione del piano dei conti;
- ricerca e selezione dei dati attraverso l'uso di filtri e per tabelle pivot;
- sistemi di aggiornamento con l'uso di matrici;
- riclassificazione del bilancio;
- analisi di bilancio per flussi e per indici;
- analisi economica per ASA;
- schemi per preconsuntivi;
- formulazione del budget e di piani industriali (business plan);
- valutazione del capitale economico;
- calcolo di credit – scoring o rating quantitativo (Accordi di Basilea);
- valutazione sulla probabilità di default;
- analisi del break even point;
- schemi di supporto per il calcolo delle imposte, le analisi degli investimenti, i

calcoli finanziari, i prezzi di prodotto e i costi e prezzi orari.

Con l'edizione 2016 sono stati aggiunti due nuovi modelli di analisi per i bilanci acquisiti dal registro delle imprese (XBRL), un nuovo modello per la valutazione del capitale economico ed è stata implementata l'analisi della scheda prodotto.

### CD-ROM

Il software in ambiente Excel è costituito da modelli e da esempi richiamati nel testo che riguardano imprese di produzione orientate al mercato e di lavorazioni per conto terzi. Le formule sono modificabili.

### Per ulteriori informazioni o per l'acquisto:

- **Servizio Informazioni Commerciali Ipsoa**  
Tel. 02.82476794 - fax 02.82476403
- **Agenzie Ipsoa di zona**  
([www.ipsoa.it/agenzie](http://www.ipsoa.it/agenzie))
- **[www.shopwki.it](http://www.shopwki.it)**

