

conzulting

business
strategy
opportunities
solutions



24 novembre 2016

hotel leonardo da vinci

erba co



conoscere **X** crescere

di regola, l'uomo che ha più **successo** nella vita è
colui che ha più **informazioni**

Benjamin Disraeli

*dinamiche gestionali
urgenze quotidiane
... e tanto altro*



*dinamiche gestionali
urgenze quotidiane
... e tanto altro*



ma il **tempo**
non si può
fermare

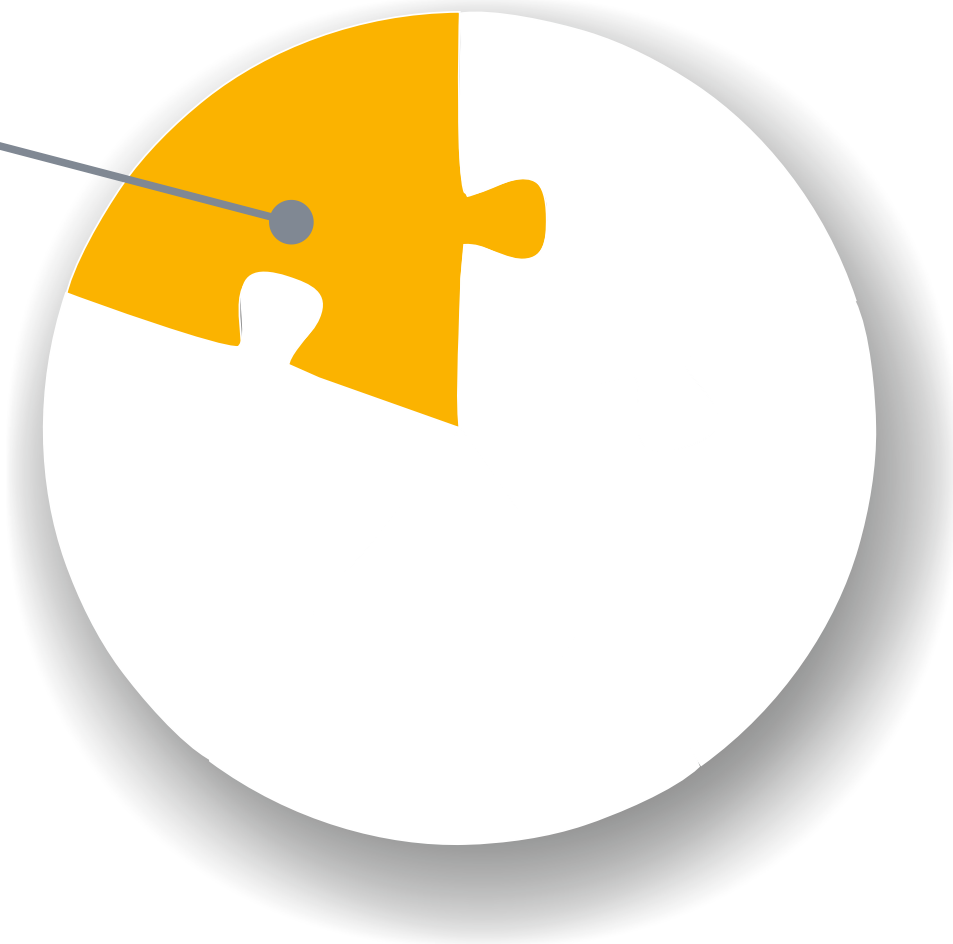
le aree aziendali



le aree aziendali

commerciale e marketing

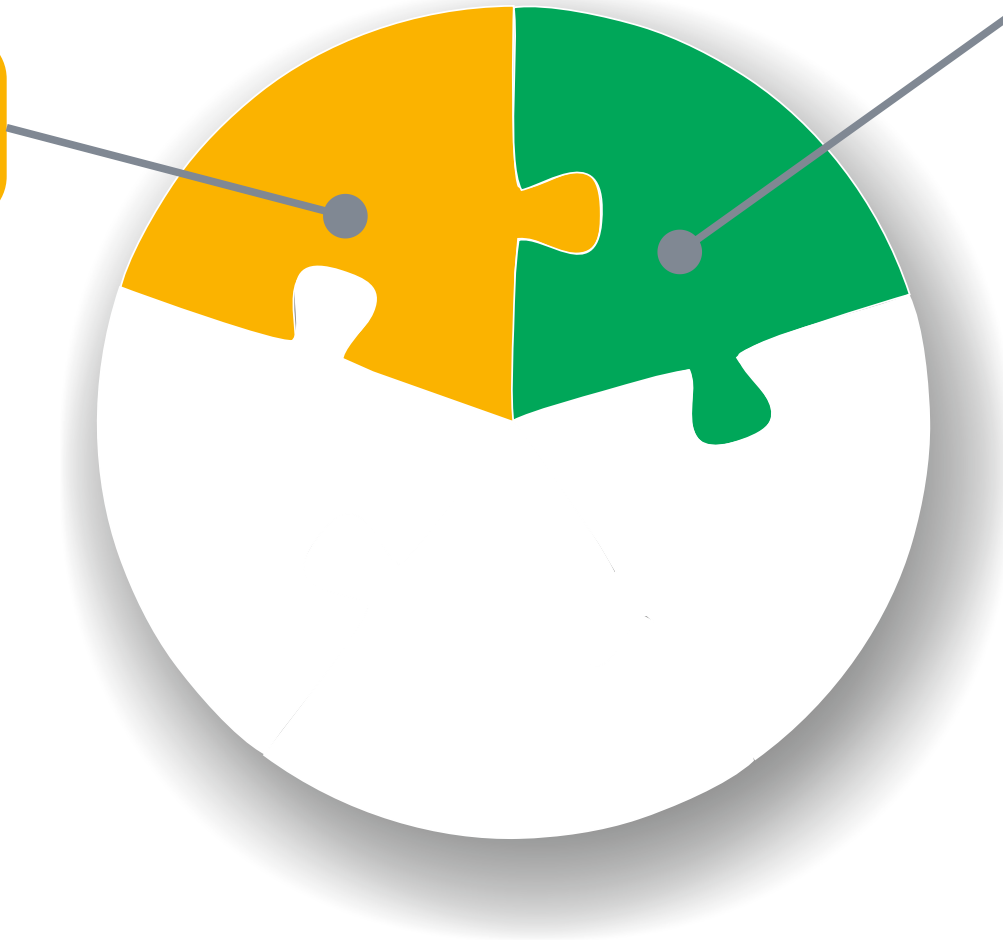
- prodotto
- mercato e competitors,
- struttura commerciale\vendite,
- processo di evasione dell'ordine,
- livello di servizio,
- fatturazione, ecc.



le aree aziendali

commerciale e marketing

- prodotto
- mercato e competitors,
- struttura commerciale\vendite,
- processo di evasione dell'ordine,
- livello di servizio,
- fatturazione, ecc.



produzione

- tipologia di produzione,
- gerarchia funzionale,
- gestione magazzini,
- pianificazione approvvigionamenti
- budget produttivo, ecc.

le aree aziendali

commerciale e marketing

- prodotto
- mercato e competitors,
- struttura commerciale\vendite,
- processo di evasione dell'ordine,
- livello di servizio,
- fatturazione, ecc.

produzione

- tipologia di produzione,
- gerarchia funzionale,
- gestione magazzini,
- pianificazione approvvigionamenti
- budget produttivo, ecc.

risorse umane

- selezione del personale,
- formazione,
- responsabilizzazione,
- piani migliorativi
- premialità, ecc.

le aree aziendali

commerciale e marketing

- prodotto
- mercato e competitors,
- struttura commerciale\vendite,
- processo di evasione dell'ordine,
- livello di servizio,
- fatturazione, ecc.

produzione

- tipologia di produzione,
- gerarchia funzionale,
- gestione magazzini,
- pianificazione approvvigionamenti
- budget produttivo, ecc.

risorse umane

- selezione del personale,
- formazione,
- responsabilizzazione,
- piani migliorativi
- premialità, ecc.

sistemi informativi

- verifica coerenza,
- monitoraggio nuove tecnologie,
- livello di integrazione,
- impatto struttura organizzativa, ecc.

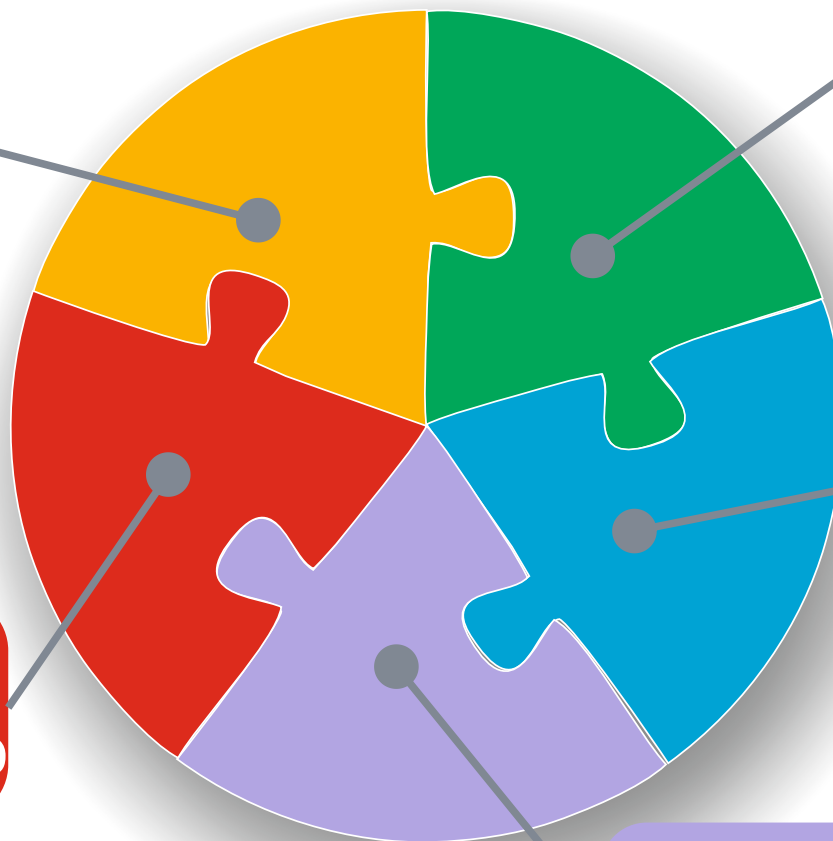
le aree aziendali

commerciale e marketing

- prodotto
- mercato e competitors,
- struttura commerciale\vendite,
- processo di evasione dell'ordine,
- livello di servizio,
- fatturazione, ecc.

amministrazione finanza e controllo

- analisi del bilancio e dei flussi,
- struttura dei costi,
- analisi distinta base,
- reportistica,
- investimenti, ecc.



produzione

- tipologia di produzione,
- gerarchia funzionale,
- gestione magazzini,
- pianificazione approvvigionamenti
- budget produttivo, ecc.

risorse umane

- selezione del personale,
- formazione,
- responsabilizzazione,
- piani migliorativi
- premialità, ecc.

sistemi informativi

- verifica coerenza,
- monitoraggio nuove tecnologie,
- livello di integrazione,
- impatto struttura organizzativa, ecc.

le aree aziendali

commerciale e marketing

- prodotto
- mercato e competitors,
- struttura commerciale\vendite,
- processo di evasione dell'ordine,
- livello di servizio,
- fatturazione, ecc.

amministrazione finanza e controllo

- analisi del bilancio e dei flussi,
- struttura dei costi,
- analisi distinta base,
- reportistica,
- investimenti, ecc.

produzione

- tipologia di produzione,
- gerarchia funzionale,
- gestione magazzini,
- pianificazione approvvigionamenti
- budget produttivo, ecc.

risorse umane

- selezione del personale,
- formazione,
- responsabilizzazione,
- piani migliorativi
- premialità, ecc.

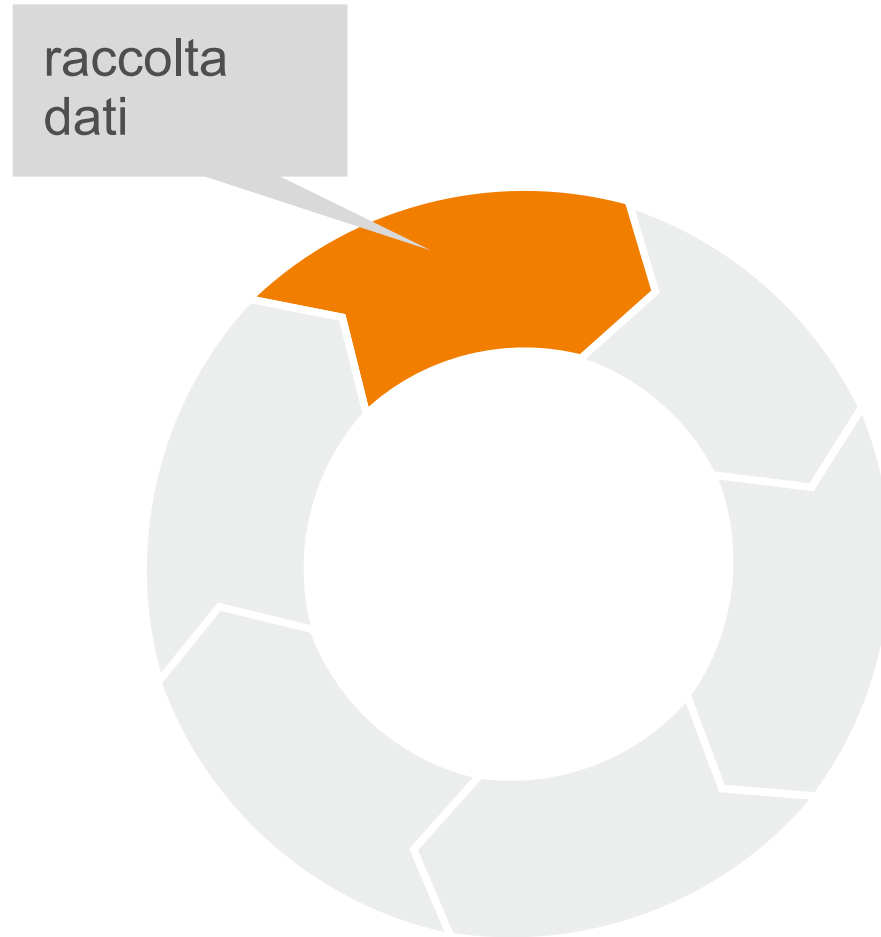
sistemi informativi

- verifica coerenza,
- monitoraggio nuove tecnologie,
- livello di integrazione,
- impatto struttura organizzativa, ecc.

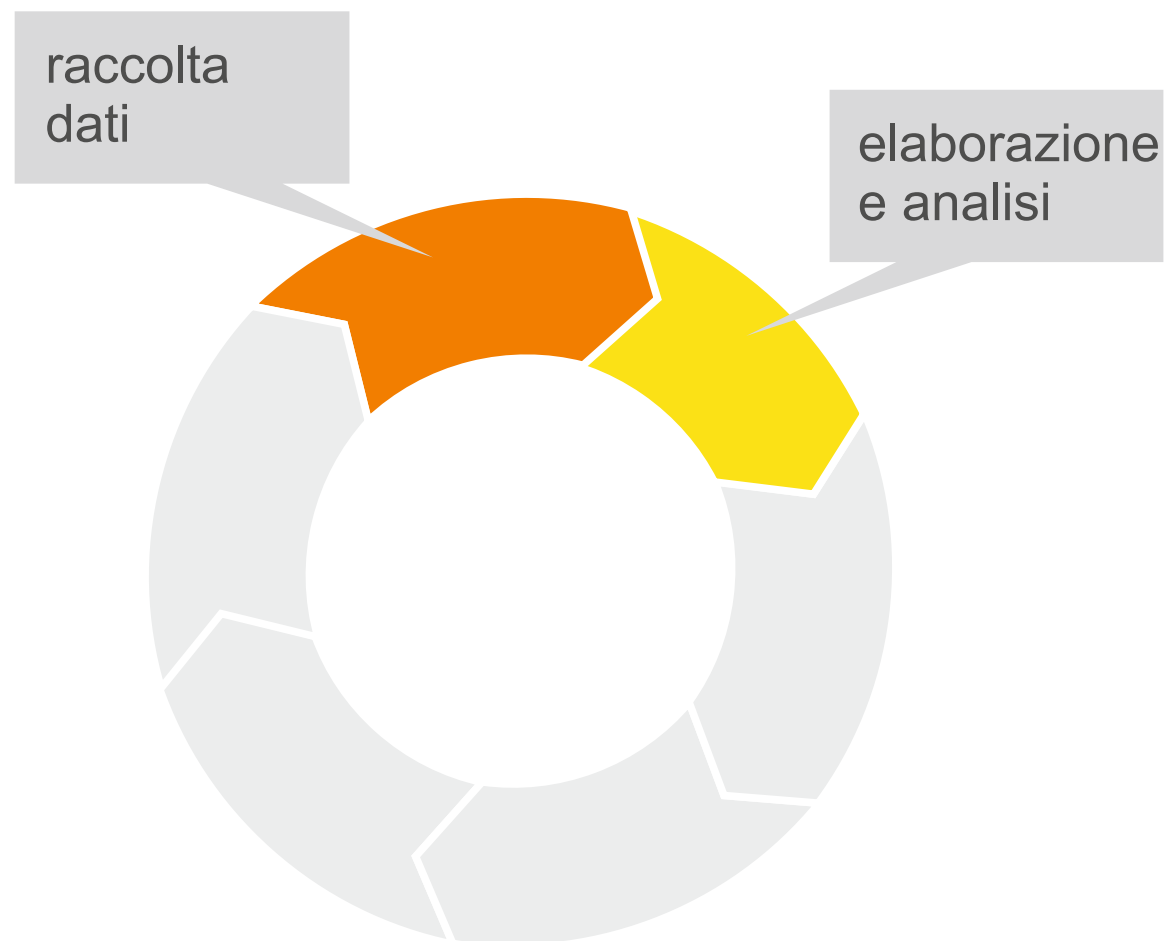
il circolo virtuoso della conoscenza



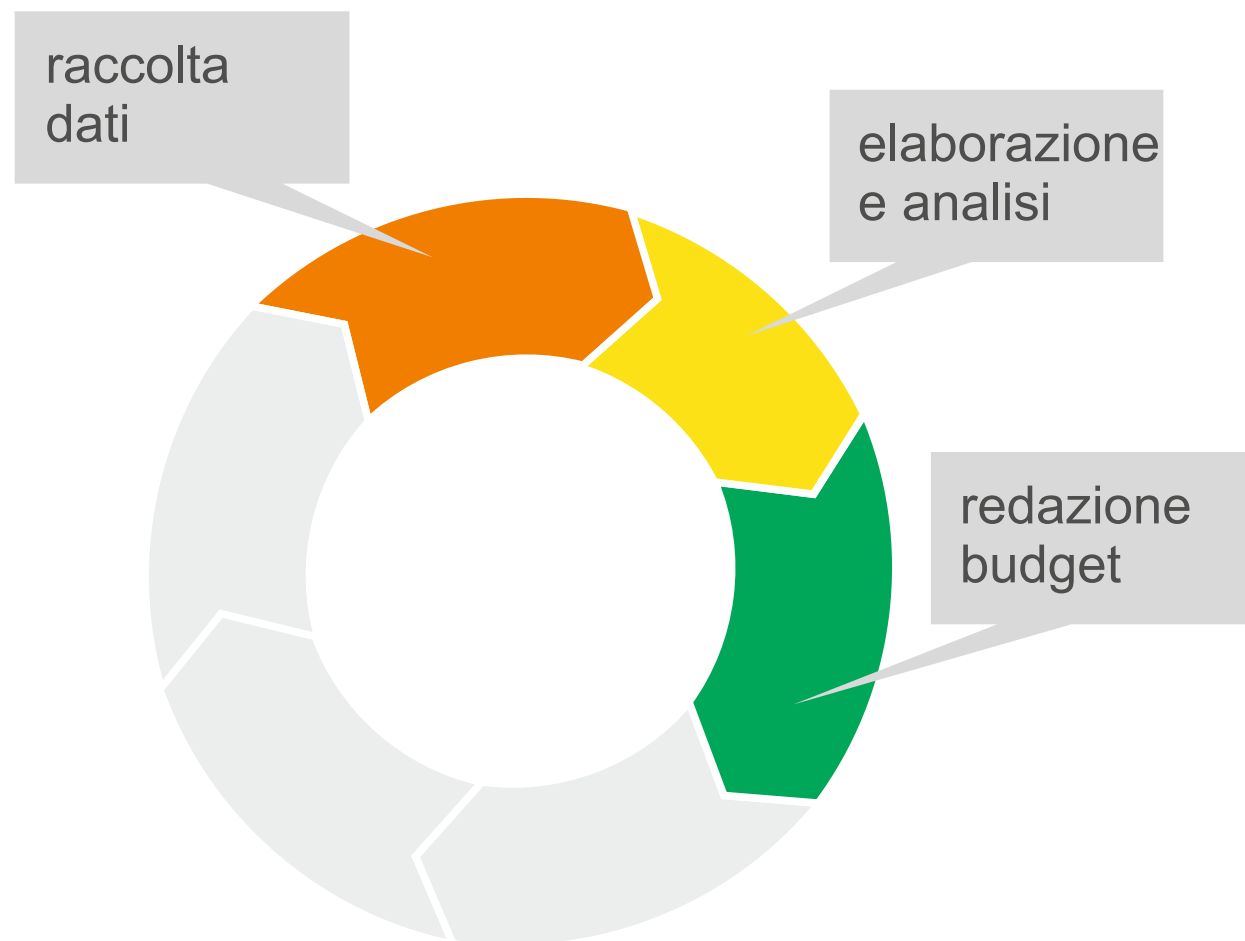
il circolo virtuoso della conoscenza



il circolo virtuoso della conoscenza



il circolo virtuoso della conoscenza



il circolo virtuoso della conoscenza



il circolo virtuoso della conoscenza



il circolo virtuoso della conoscenza



> raccolta dati



> **raccolta dati**



gestionali/organizzativi

esterni/di mercato

contabili/numerici

> raccolta dati



gestionali/organizzativi

- la storia e l'assetto societario,
- analisi del business (prodotti, mercati, clienti),
- struttura organizzativa esistente,
- suddivisioni reparti e funzioni,
- flussi processi produttivi...

> raccolta dati



gestionali/organizzativi

esterni/di mercato

- principali competitors,
- principali fornitori,
- andamento mercato di riferimento....

> raccolta dati



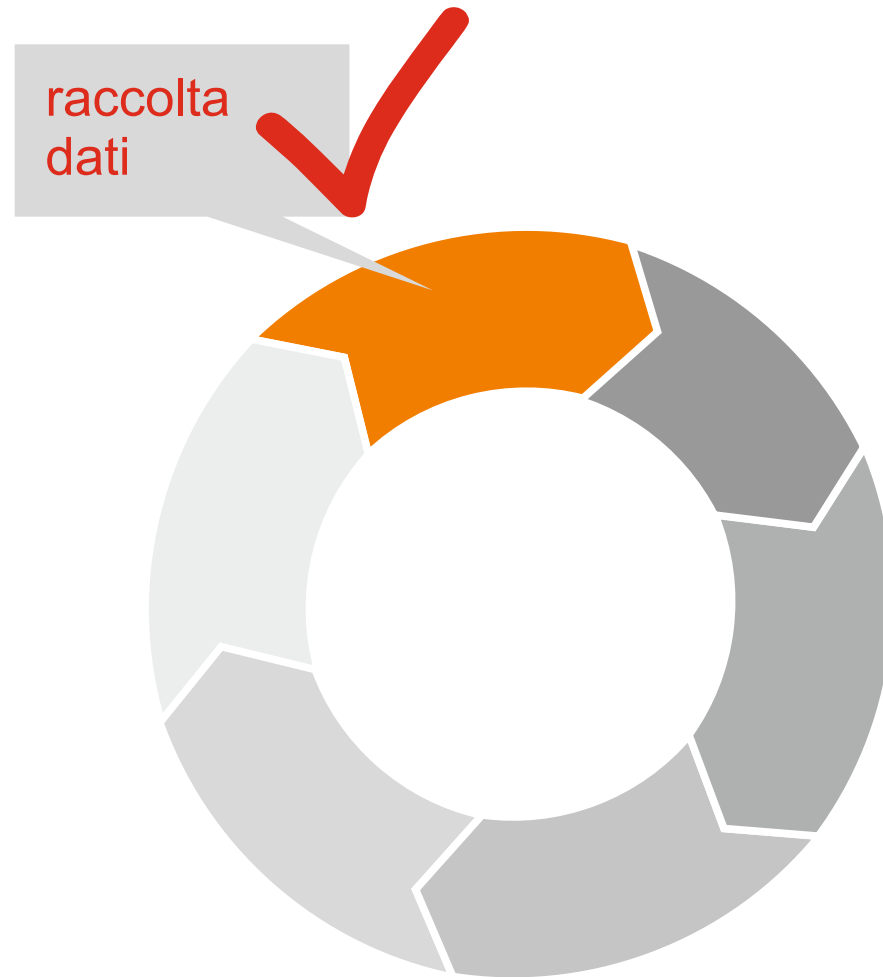
gestionali/organizzativi

esterni/di mercato

contabili/numerici

- bilancio d'esercizio
- contabilità generale e bilancio da piano dei conti
- contabilità analitica (se esistente)
- statistiche di vendita
- distinte base
- contabilità finanziaria

il circolo virtuoso della conoscenza



> elaborazione e analisi



> elaborazione e analisi



stato di salute

- la mia azienda, a fine esercizio, mostra un utile (perdita)?
- ci sono delle aree che incidono più delle altre sul risultato?
- quanto costa unitariamente il mio prodotto?
- quale margine unitario realizzo dalla vendita dei prodotti?

> elaborazione e analisi



stato di salute

- ci sono dei prodotti in perdita/utile?
- come variano i miei costi/margini al variare del mix di produzione?
- e al variare dell'utilizzo della capacità produttiva?
- cosa accade se ho un aumento/calò del fatturato?

> elaborazione e analisi



stato di salute

- mi conviene richiedere nuovi finanziamenti?
- quale sarà il miglior mix di fonti di finanziamento?



> elaborazione e analisi



stato di salute

- ➔ struttura dei costi aziendali
- ➔ composizione dei ricavi
- ➔ punti di forza
- ➔ punti di debolezza
- ➔ equilibrio finanziario
- ➔ mix delle fonti di finanziamento

il circolo virtuoso della conoscenza



> redazione budget



> redazione budget



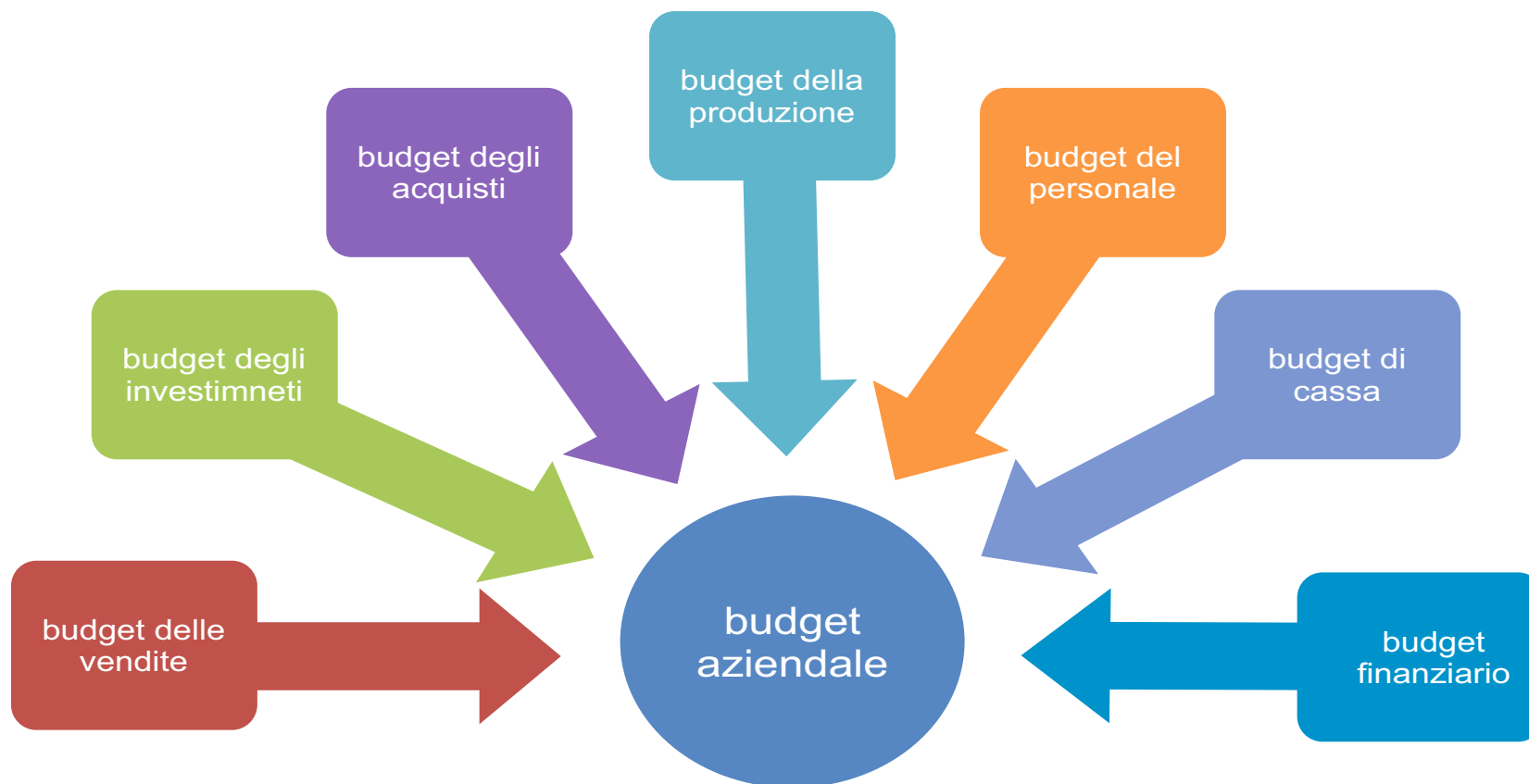
cos'è il budget

- principale **strumento/documento di programmazione ed indirizzo** di un'impresa.
- fissa gli **obiettivi** da perseguire:
 - fatturato
 - livello dei prezzi,
 - politiche di marketing,
 - ottimizzazione delle risorse,**
 - costi di produzione,**
 - investimenti.....
- coinvolge **tutti i reparti** aziendali
- termine di confronto **continuo** per il **controllo dell'attività aziendale**

> redazione budget



tipi di budget



> redazione budget



budget delle vendite

- ha come obiettivo la stima dei **volumi** e dei **prezzi** di vendita, a livello generale e/o aggregato per cliente, prodotto e area geografica
- le stime elaborate costituiscono il **punto di partenza** per l'elaborazione degli altri budget

	dati consuntivi			dati previsione										
	GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC	TOT	
Vendite (Nr)	105	125	131	142	130	124	110	30	110	130	146	150	1.433	
Vendite (K€)	520	620	650	710	648	599	540	170	580	655	715	660	7.067	
	dati consuntivi				dati previsione									
	GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC	TOT	
Vendite (Nr)	105	125	131	122	135	134	115	30	110	130	146	150	1.433	
Vendite (K€)	520	620	650	600	673	654	570	170	580	655	715	660	7.067	

> redazione budget

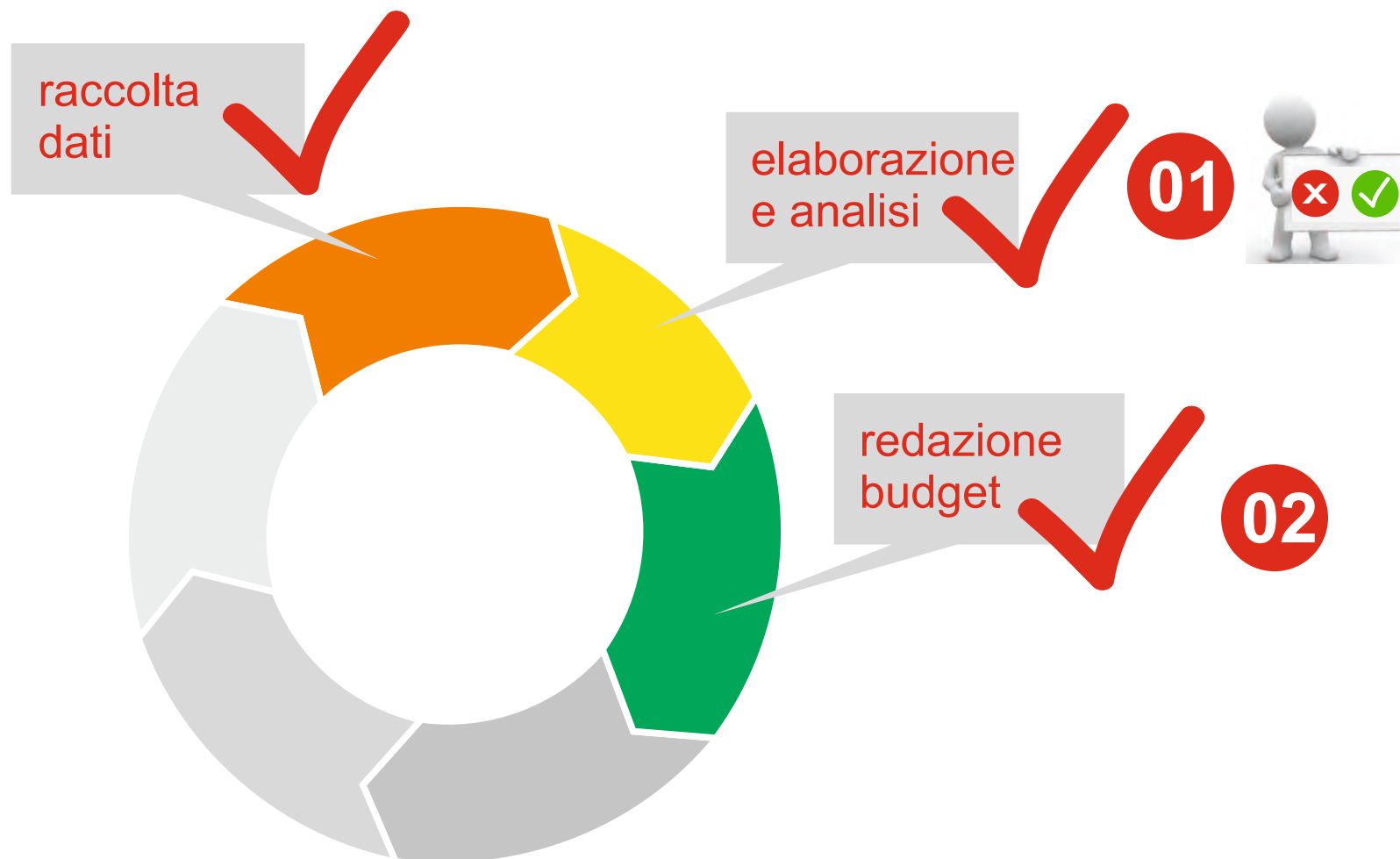


budget finanziario

- **fonti/impieghi:** determina il fabbisogno finanziario; se negativo sarà necessario procurarsi ulteriori fonti di finanziamento (es. credito bancario) o ridurre gli investimenti (dilazionare i progetti nel tempo).
- budget **di cassa:** mette in evidenza i flussi di cassa; l'utilità di tale budget è strettamente connessa alla liquidità realizzata tramite la visualizzazione periodica del saldo di cassa.

	set-01	set-02	set-03	set-04
Affidato	200.000	200.000	200.000	200.000
Utilizzato	125.000	148.000	118.000	138.000
Disponibile	75.000	52.000	82.000	62.000
Entrate/uscite				
Incassi clienti	30.000	40.000	50.000	35.000
Pagamenti fornitori	-20.000	-10.000	-35.000	-45.000
F24			-35.000	
Pagamento Stipendi	-30.000			
Uscite rimborso rate finanziamento	-3.000			-5.000
Totale Flussi	-23.000	30.000	-20.000	-15.000

il circolo virtuoso della conoscenza



> reportistica aziendale



> reportistica aziendale



cos'è la reportistica

- strumento di **comunicazione** volto alla produzione e **diffusione** di **informazioni** sulla performance aziendale a supporto dei processi di decisione
- **cuore** del sistema di programmazione e controllo:
 - la **programmazione** non può essere fatta se non si è in possesso di informazioni e dati relativi alle attività, alle risorse impiegate e ai risultati precedentemente ottenuti;
 - il **controllo** non può esplicitarsi senza un passaggio tempestivo delle informazioni sulle attività correnti

> reportistica aziendale



a cosa serve?

- dare alla direzione/proprietà un visione **sintetica, aggiornata**, ed **efficace** della situazione aziendale
- far comprendere **in tempo reale** o con scostamento minimo:
 - se le attività programmate stanno rispettando le attese
 - se gli obiettivi prefissati vengono raggiunti
- modificare il comportamento degli attori coinvolti attraverso l'analisi dei risultati e l'**individuazione di opportune azioni correttive**

> reportistica aziendale



per funzionare deve:

- essere prodotta **in tempi brevi e puntualmente**:
un report prodotto dopo molto tempo dalla chiusura del periodo diviene inefficace e di scarso interesse per chi lo legge
- mettere in evidenza i **dati fondamentali**:
report troppo voluminosi e privi di contenuti rischiano di creare disinteresse in chi dovrebbe essere chiamato ad analizzare i risultati
- essere oggetto di **discussione interna**:
se i risultati non vengono analizzati collegialmente il reporting rimane un esercizio fine a se stesso = spreco di tempo ed energie

> reportistica aziendale



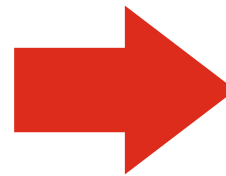
...altre caratteristiche:

- **confrontabilità** in termini spaziali, temporali e rispetto ad **eventuali standard**: solo in presenza di un parametro di confronto è possibile calcolare eventuali scostamenti e adottare eventualmente azioni correttive
- **attendibilità**: fortemente dipendente dall'affidabilità delle fonti dei dati, dall'accuratezza dell'inserimento degli stessi e dal grado di motivazione di chi li inserisce
- **flessibilità**: in grado di essere modificati in maniera semplice e veloce in caso di emersione di esigenze informative estemporanee

> reportistica aziendale



...traduciamo



il circolo virtuoso della conoscenza



> analisi scostamenti



> analisi scostamenti



a cosa deve rispondere

- **perché** si è manifestata una differenza negativa tra risultati attesi e reali?
- **chi** è responsabile di tale differenza e deve intervenire per porvi riparo e per evitarla in futuro?
- **come** è opportuno **intervenire**, cioè con quali provvedimenti correttivi?

> analisi scostamenti



a cosa serve

- **correggere tempestivamente** le disfunzioni gestionali e ri-allineare la condotta aziendale rispetto agli obiettivi di budget
- **avere notizia di fatti nuovi** tali da mettere in discussione gli obiettivi ed i programmi di budget

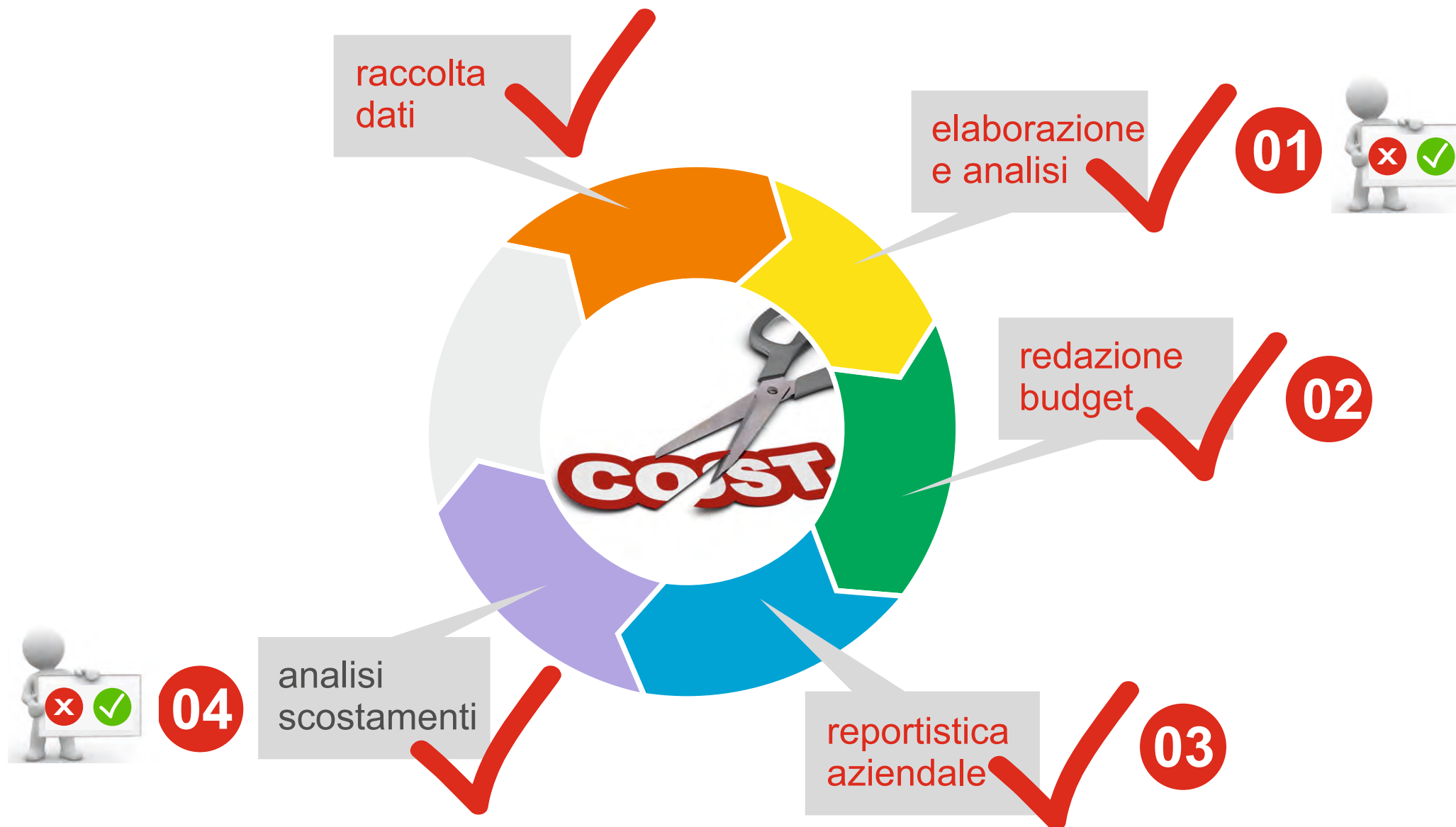
> analisi scostamenti



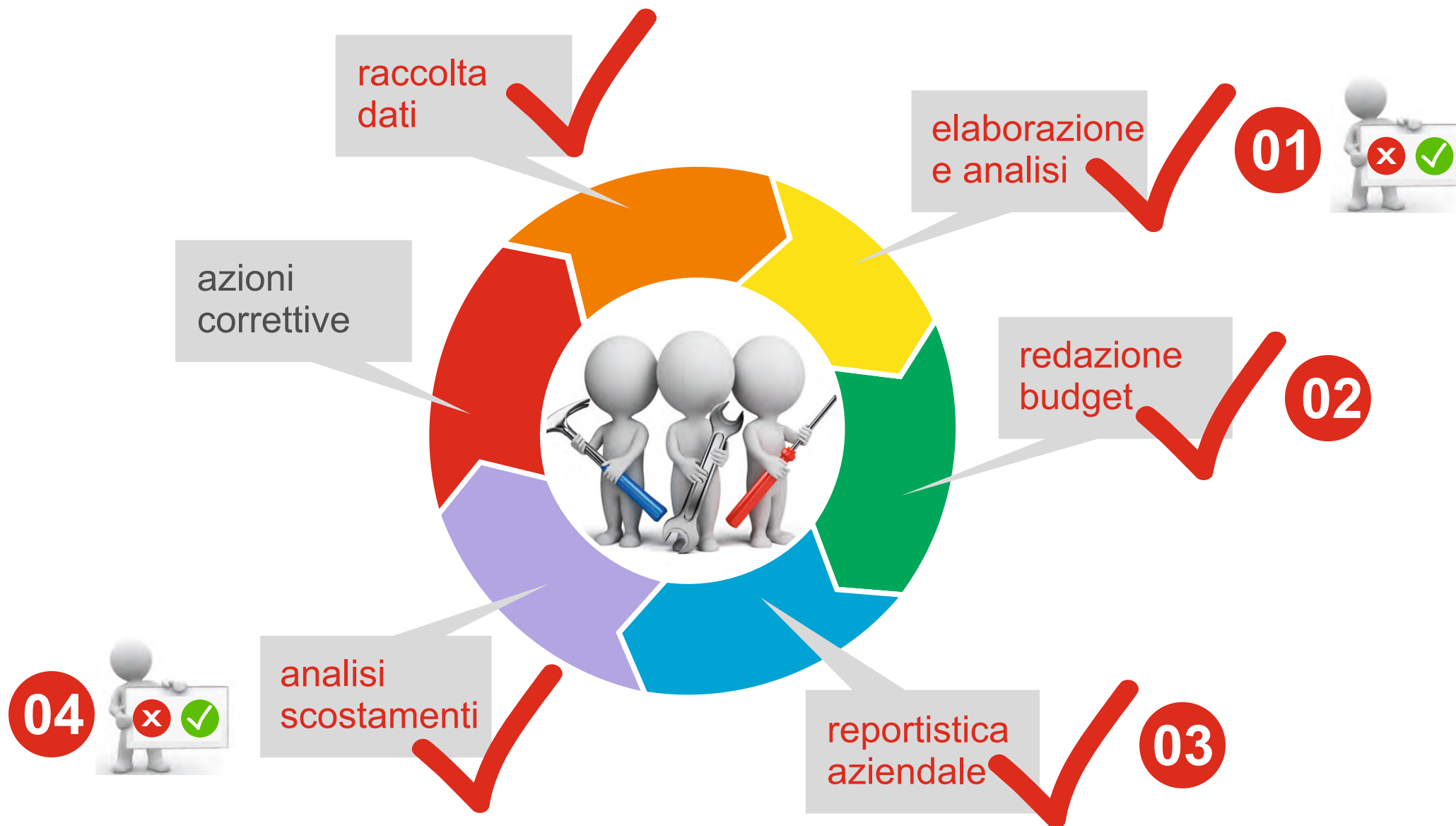
le sue fasi

- **confronto** tra valori di budget e consuntivi: determinazione degli scostamenti globali
- **scomposizione dello scostamento** globale in scostamenti elementari, che possono essere molteplici e di segno opposto
 - **scostamento dei costi**: variazione nei rendimenti dei fattori produttivi, prezzi dei fattori di produzione impiegati, nei volumi di produzione
 - **scostamento dei ricavi**: variazioni nelle quantità vendute, nei prezzi di vendita, del mix dei prodotti venduti
- **individuazione delle cause** di tali differenze e delle relative responsabilità

il circolo virtuoso della conoscenza



> azioni correttive



> azioni correttive



come si può intervenire

- sul piano **operativo**:
 - modifiche sullo svolgimento delle operazioni
 - modifiche sull'utilizzazione delle risorse
 - attivazione o rivisitazione di eventuali incentivi
- sul piano della **pianificazione**:
 - ridefinizione degli obiettivi
 - adeguamento delle risorse da attribuire

> azioni correttive



intervenire sempre?

- l'intervento correttivo ha sempre un **costo** che potrebbe risultare **superiore** ai vantaggi conseguibili
- lo stesso **processo di indagine** sulle cause può essere costoso: a volte non si procede neppure alla fase di analisi.

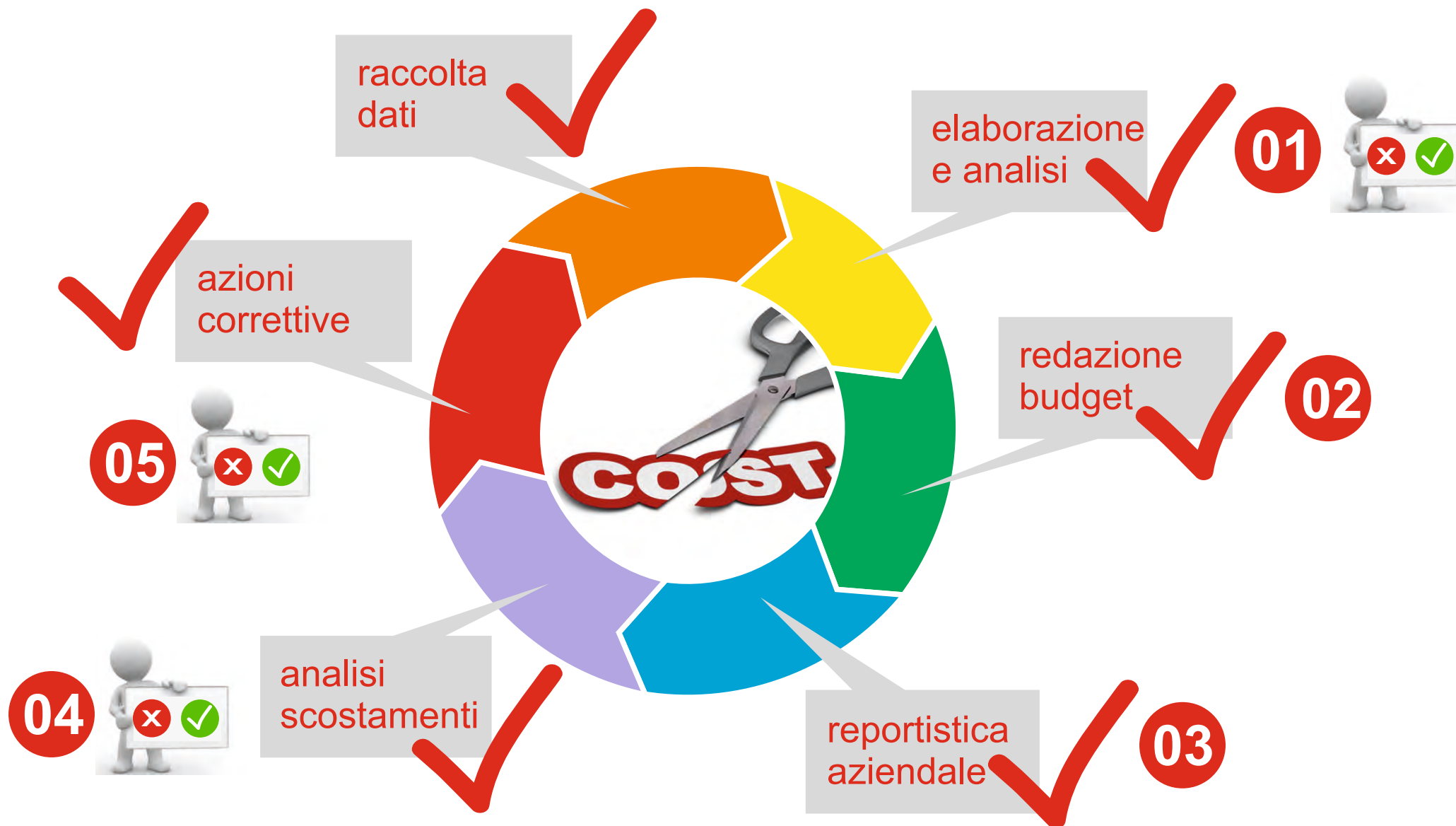


rispettare sempre il principio di convenienza economica



intervenire solo se il costo è inferiore al beneficio che ne deriva

> azioni correttive



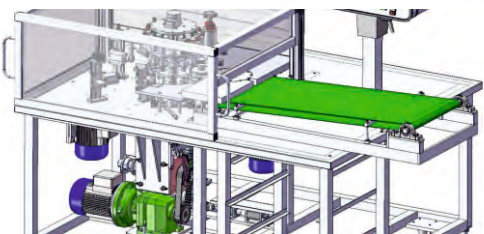
le strutture e le infrastrutture



immobili



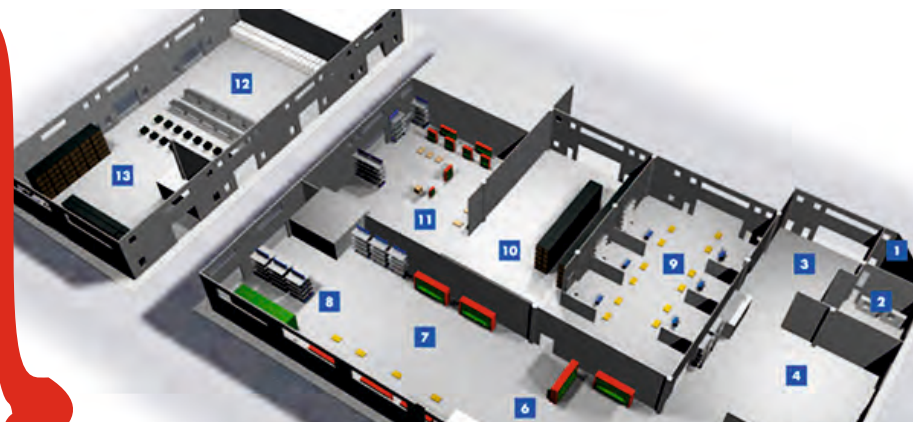
sistemi informatici



macchinari e attrezzature



energia e impianti



layout produttivo



logistica

il risultato finale



- **comprendere l'evoluzione** della situazione patrimoniale, reddituale dell'azienda in modo più approfondito rispetto ai bilanci civilistici e fiscali
- utilizzare in modo **più efficiente** tutte le **risorse** a disposizione (tecnologiche, umane, finanziarie)
- **prendere decisioni** sulla base di dati quantitativi e non solo grazie all'istinto imprenditoriale
- **reagire più velocemente** al cambiamento
- migliorare **l'immagine** e incrementare la **credibilità** del management e dell'azienda all'interno ed all'esterno

conzulting

grazie

trovarsi insieme è un inizio, restare insieme un
progresso...lavorare insieme un successo

Henry Ford

conzulting

alessandra gianoni