

## Advanced Planning & Control Program 7th edition

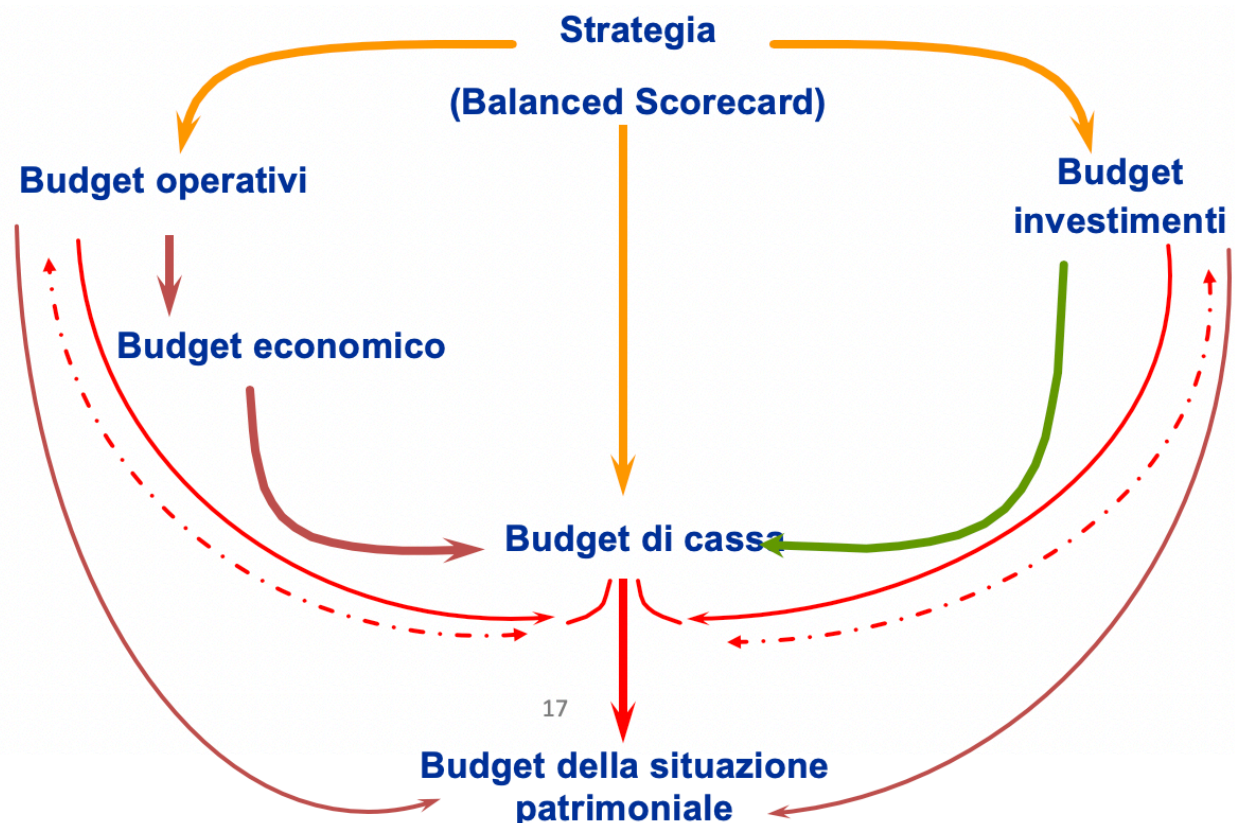
2020: Tutto quello che deve cambiare nei sistemi di pianificazione e controllo

### Giornata 7 - Mercoledì 23 Settembre 2020

nell'ambito del percorso Advanced Planning & Control Program della LIUC – Business School si affronterà il seguente tema:

#### Il budget diventa strategico quando...

Il budget è uno strumento che negli ultimi quindici anni è stato messo in forte discussione. Qualche studioso ne ha anche sancito la "morte". In questa giornata si cercherà di dimostrare che con alcuni piccoli accorgimenti si può cercare di rispondere alle giuste critiche mosse ai modi tradizionali di elaborare il budget. Così, un suo utilizzo più flessibile è sicuramente una soluzione, ma non basta. Un suo più preciso ed esplicito collegamento con la strategia aziendale (e non è solo un problema di obiettivi ma di azioni da intraprendere) è una seconda soluzione che consente un importante "salto di qualità", ma non è ancora tutto. Bisogna imparare ad elaborare un budget delle vendite nel modo più efficace possibile, per "cavalcare" e non subire lo scenario (sia esso positivo che negativo) nel quale si presagisce che ci si troverà ad operare. Questo budget è la colonna portante di tutto l'impianto budgetario ed è anche l'elemento da cui dipende la credibilità dello strumento. Sembra facile elaborarlo ma così non è. È opportuno che questo budget non sia più elaborato solo per prodotto, ma per cliente o per canale di distribuzione e da qui si arrivi poi a determinare le "reali" marginalità prospettiche, che non sono più solo di prodotto, ma di cliente, dal mix da lui realizzato e dai costi fissi specifici da lui generati. Così anche per i budget dei costi, grazie ai quali si arriva al budget economico, è necessaria una lettura degli stessi con una logica nuova, quella del "cost management" e dei processi gestionali. Infine, il budget è completo e realmente utile solo se si elaborano i budget finanziari. Il tutto poi si chiude nel Budget Patrimoniale, troppo spesso dimenticato ma oggetto di richiesta ed attenzione da parte dei terzi finanziatori. C'è quindi molto da fare per poter tornare ad affermare: evviva il budget. Ma ce la si può fare!



## **I contenuti della giornata sono i seguenti:**

- Non c'è gestione senza Budget?
- I tre motivi per i quali è ancora opportuno elaborare il budget
- I tre motivi per i quali sarebbe meglio non elaborare il budget
- Il budget come strumento di direzione per realizzare la strategia aziendale e indurre i comportamenti desiderati: la necessità di legarlo alla strategia
- Come collegare il budget alla strategia: il potente ruolo della Balanced Scorecard
- Le nuove logiche del budget per un'efficace responsabilizzazione delle persone
- La centralità del Budget delle vendite: gli accorgimenti per una sua efficace elaborazione
- Le impostazioni per innovare nei contenuti il budget: le nuove possibili strutture del budget economico legate al budget dei costi di gestione dei clienti, di gestione dei fornitori, delle attività operative e di supporto
- Oltre il budget economico: la proiezione finanziaria e il budget patrimoniale (perché si devono elaborare)
- Come elaborare la previsione delle dinamiche finanziarie: dai flussi di cassa prospettici al budget di cassa (o di tesoreria)
- Alcuni accorgimenti strategico-organizzativi per restituire efficacia al budget:
  - Il budget ad orizzonte temporale aperto (rolling budget o budget scorrevole),
  - Il budget a scenari multipli,
  - Il budget come modello di simulazione
- Leadership e processo di elaborazione del budget
- La rilevanza degli aspetti relazionali nelle diverse fasi del budgeting control

Per la preparazione della giornata Le segnaliamo due letture:

- Ekholm B.G. – Wallin J., *Is the annual budget really dead?*. European Accounting Review, 9/2000
- Bubbio A., *Un terribile sospetto: il budget non è morto*. Rivista Controllo di gestione, 6/2012

## **Docenti:**

Alberto Bubbio – Professore di pianificazione e controllo (Liuc – Università Cattaneo)

Vittorio D'Amato – Professore di Soft Skills per il management (Liuc – Università Cattaneo)