



STUDIO ASSOCIATO

beltrami • carrozzo • inverardi • mombelli • zanni

**COME PIANIFICARE E REALIZZARE
IL MIGLIOR UTILE POSSIBILE PER LA PROPRIA AZIENDA ?**

La risposta è

Obiettivi

Tradurre in numeri e obiettivi di miglioramento le sensazioni dell'imprenditore sullo stato di salute della propria azienda



Strategie

Costruire strategie mirate agli obiettivi, partendo dalla serie storiche dei dati e analizzando scenari futuri



Marginalità

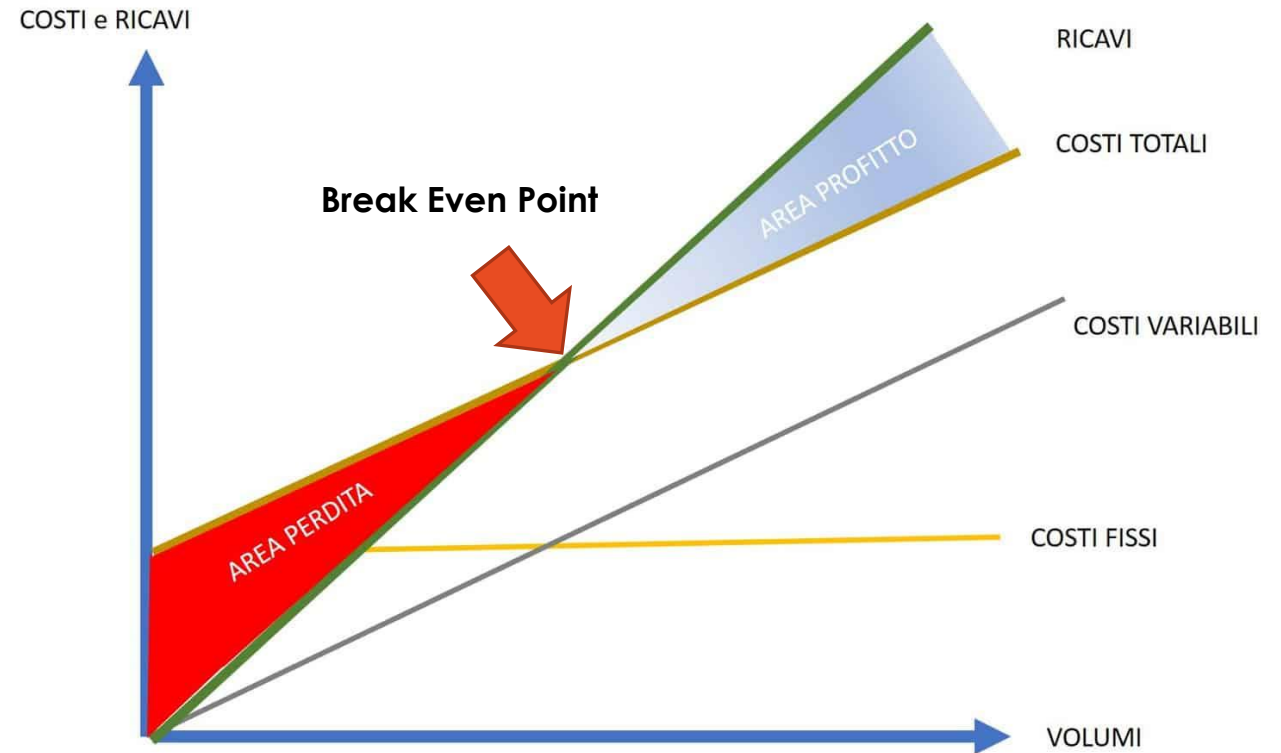
Governare la marginalità aziendale in ottica strategica, giocando d'anticipo per non subire il corso degli eventi

L'analisi del bilancio aziendale è importante per comprendere i dati passati ma, se non integrata da strumenti di analisi predittiva, non è sufficiente per intercettare i dati futuri.

La metodologia più efficace per realizzare il miglior utile possibile fa leva sul passato, per guidare il futuro, in base al concetto di **Break Even Analysis**, applicabile ad ogni tipologia di azienda a prescindere dal settore o dalle relative dimensioni.

Tale approccio prevede l'inversione del processo decisionale: analizziamo prima i costi fissi e variabili per determinare il fatturato di break even (necessario a pareggiare tutti i costi) e per stabilire, di conseguenza, il fatturato che l'imprenditore si pone come obiettivo.

Qualora, strada facendo, il fatturato obiettivo non fosse raggiungibile, mettiamo in atto le opportune strategie per comprimere i costi.



- determinare il Break Even

Per governare la marginalità in ottica strategica è necessario aprire una finestra sul futuro, con un arco temporale di almeno 12 mesi, ponendoci la seguente domanda: quale sarà il **Break Even Point** (o fatturato necessario a pareggiare tutti i costi) per l'anno successivo ?



Le serie storiche dei dati ci aiutano a capire come si muoveranno i costi fissi e variabili (successivamente definiti come comprimibili e non comprimibili): più lo studio del passato evidenzia andamenti ciclici, che si ripetono nel tempo, più le stime che effettueremo saranno attendibili.

Le previsioni si costruiscono applicando metodi statistici alle serie storiche (medie mobili semplici, ponderate o esponenziali), tenendo in considerazione l'evoluzione prevedibile della gestione per validare la bontà delle stime effettuate.

analizzando le serie storiche

La serie storica del costo del venduto è stabile, oscillando dal 52,8% al 50,3% tra il 2018 e il 2020, ed è pertanto affidabile nell'indicare quale incidenza del COGS* applicare ai ricavi 2021.

La serie storica dei costi di struttura è in aumento nei periodi di buoni fatturati (2018 e 2019) e si contrae sensibilmente solo nel 2020: la vera sfida è comprimere tali costi anche per il 2021.

DESCRIZIONE CONTO	2018	2019	2020	VAR. % 20-19	VAR. € 20-19	VAR. % 19-18	VAR. € 19-18
RICAVI DI VENDITA	13.849.588	13.721.524	11.161.869				
COSTO DEL VENDUTO	7.309.798	7.251.557	5.612.357				
<i>Incidenza su ricavi</i>	52,8%	52,8%	50,3%	↑ 2,57%	↓ -18,7%	↓ -0,07%	↓ -0,9%
COSTI DEL PERSONALE	2.823.780	2.932.843	2.626.602	↑ 10,4%	↑ 22,6%	↓ -3,9%	↓ -3,9%
<i>Incidenza su ricavi</i>	20,4%	21,4%	23,5%	↓ -2,16%	↓ -0,99%	↓ -0,99%	↓ -24,2%
COSTI OPERATIVI E INDUSTRIALI	919.799	1.142.816	770.547	↑ 1,43%	↑ 32,6%	↓ -1,69%	↓ -24,2%
<i>Incidenza su ricavi</i>	6,6%	8,3%	6,9%	↑ 0,25%	↑ 27,5%	↓ -0,07%	↓ -2,4%
COSTI COMMERCIALI E PUBBLICITA'	305.674	312.927	226.805	↑ 0,87%	↑ 46,2%	↓ -0,59%	↓ -28,5%
<i>Incidenza su ricavi</i>	2,2%	2,3%	1,7%	↑ 0,87%	↓ -0,59%	↓ -0,59%	↓ -21,2%
EBITDA GESTIONALE	2.226.241	1.753.264	1.760.321	↑ 2,99%	↑ 0,4%	↓ -3,30%	↓ -21,2%
<i>Incidenza su ricavi</i>	16,1%	12,8%	15,8%	→ 0,0%	↓ -16,0%	↓ -3,30%	↓ -25,2%
Ammortamenti	704.619	882.308	882.308	↓ -19,8%	↓ -19,8%	↓ -16,0%	↑ 3,9%
Ricavi di gestione non caratteristica	397.822	413.161	347.113	↓ -164,0%	↓ -164,0%	↓ -19,8%	↓ -44,6%
Oneri finanziari netti	92.039	133.049	159.380	↑ 1,2%	↑ 1,2%	↑ 15,8%	↑ 15,8%
Oneri straordinari netti	(177.886)	22.372	59.068	↓ -15,7%	↓ -15,7%	↓ -2,5%	↓ -2,5%
Contributi e oneri diversi	26.075	21.963	37.640	↓ -15,7%	↓ -15,7%	↓ -2,5%	↓ -2,5%
Compensi diversi	244.884	250.915	247.998	↓ -15,7%	↓ -15,7%	↓ -2,5%	↓ -2,5%
EBT	1.734.332	855.817	721.041	↑ 0,22%	↓ -15,7%	↓ -6,29%	↓ -50,7%
<i>Incidenza su ricavi</i>	12,5%	6,2%	6,5%	↑ 0,22%	↓ -6,29%	↓ -6,29%	↓ -50,7%

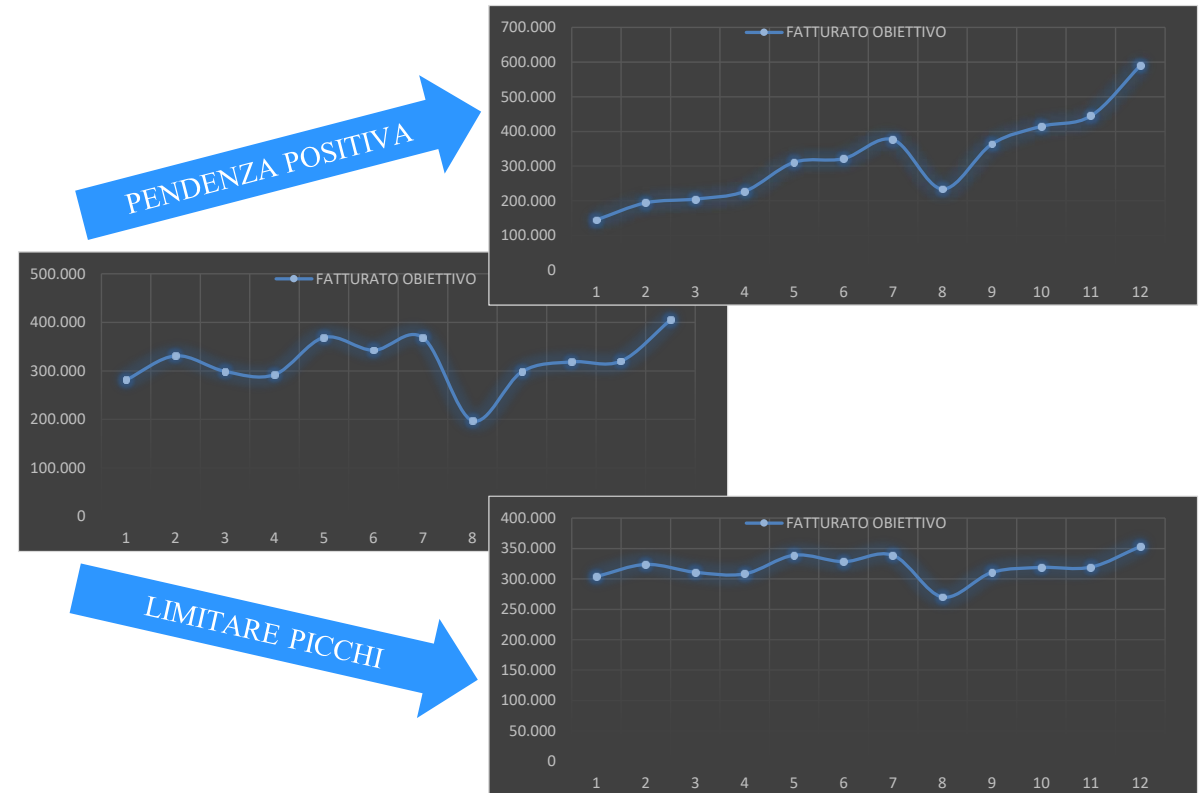
* COGS = acronimo inglese di Cost Of Goods Sold. Per semplificare, il COGS rappresenta il costo di acquisto di materie prime e imballi (nell'industria) o delle merci (nel commercio), al netto del cosiddetto delta scorte (rimanenze iniziali – rimanenze finali).

- stabilire il fatturato obiettivo

Il fatturato che l'imprenditore si pone come obiettivo per l'anno successivo è stimato, partendo dal portafoglio ordini esistente, con ipotesi che tengano in considerazione l'attuale situazione di mercato nonché nuove opportunità di business.

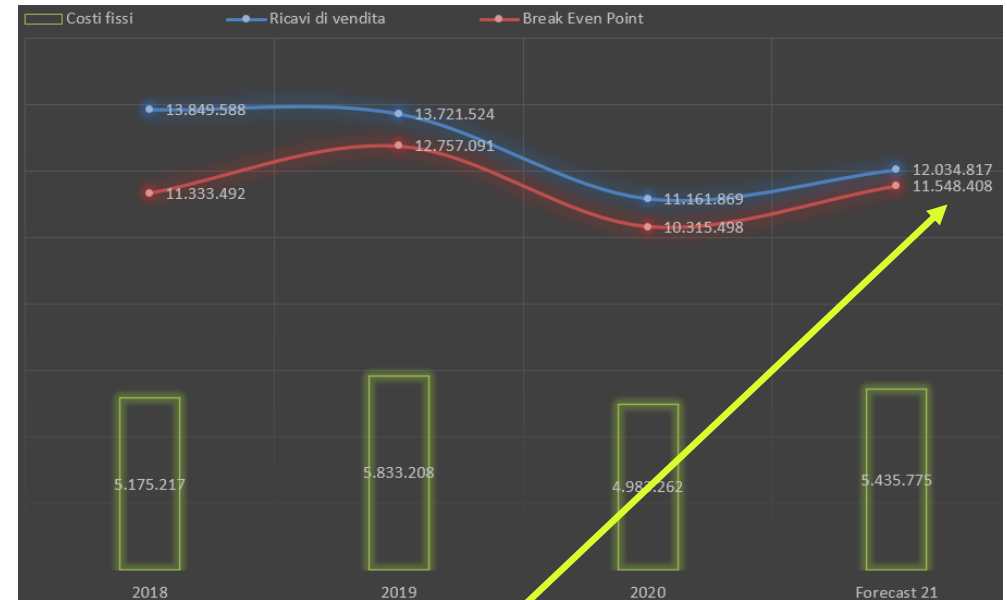
E' però fondamentale utilizzare modelli di calcolo e algoritmi in grado di:

- disegnare la linea curva delle vendite, per dare forma alla stagionalità, poiché il mese di agosto è normalmente più basso mentre dicembre, come accade in qualche settore, potrebbe essere particolarmente alto;
- stabilire la pendenza positiva o negativa del trend di vendita, per prevedere andamenti crescenti o decrescenti;
- eliminare o limitare i picchi alti e bassi durante l'anno;
- gestire fatti eccezionali che alzino o abbassino il valore di uno o più mesi.



Mettendo in fila i numeri dei costi fissi, dei costi variabili e dei ricavi all'interno di un **Simulatore** otteniamo il **Forecast** (dall'inglese «previsione») di Conto Economico, che proietta a fine anno i dati futuri, il Break Even Point ed il risultato atteso dalla gestione aziendale.

	2018	2019	2020	Forecast 21
Ricavi di vendita	13.849.588	13.721.524	11.161.869	12.034.817
Break Even Point	11.333.492	12.757.091	10.315.498	11.548.408
Costi variabili	6.158.275	6.923.883	5.332.236	6.112.634
Margine di contribuzione	45,7%	45,7%	48,3%	47,1%
Costi fissi	5.175.217	5.833.208	4.983.262	5.435.775
Costi del personale	2.823.780	2.932.843	2.626.602	2.888.805
Costi operativi e industriali	919.799	1.142.816	770.547	901.027
Costi commerciali e di pubblicità	90.027	117.158	69.424	70.262
Costi di struttura	273.994	352.157	189.363	247.990
Ammortamenti	704.619	882.308	882.308	882.308
Oneri finanziari netti	92.039	133.049	159.380	158.580
Contributi e oneri diversi	26.075	21.963	37.640	38.831
Compensi diversi	244.884	250.915	247.998	247.971
EBT	1.148.926	440.989	408.869	228.950



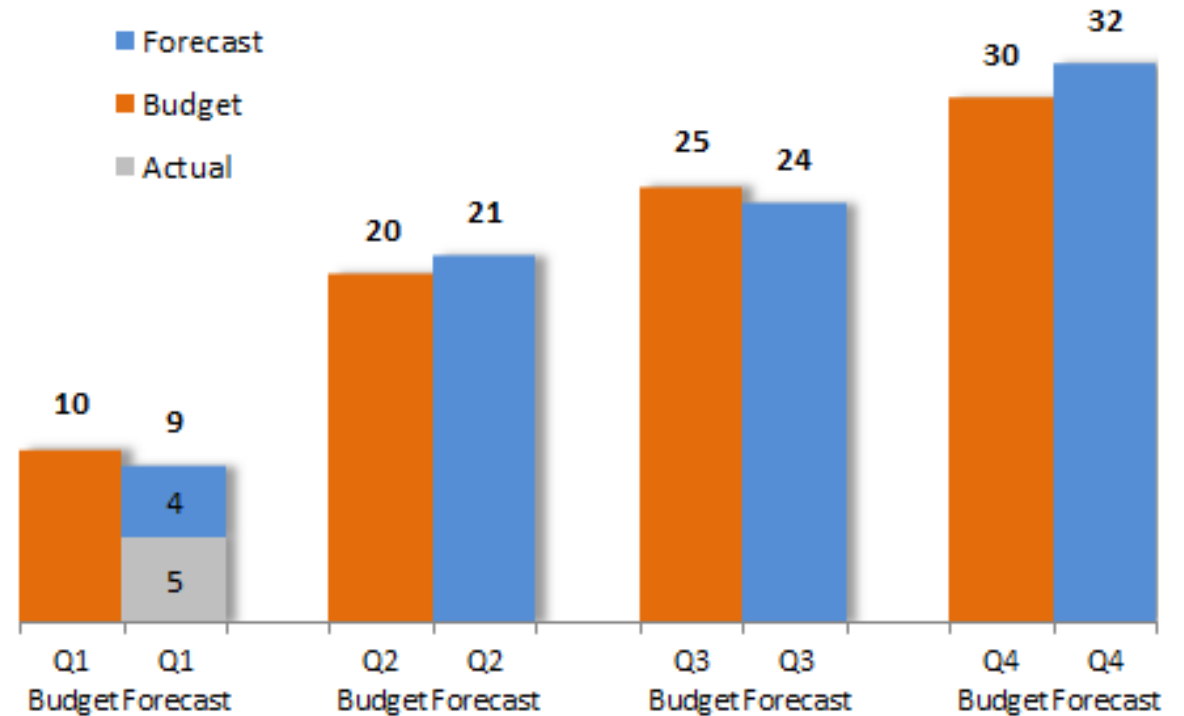
Il Break Even Point, determinato per l'anno 2021 in 11,5 milioni di Euro, continua il trend già iniziato nel 2018 di avvicinamento alla linea del fatturato, contraendo la marginalità attesa. L'utile ante imposte (EBT) scende pertanto da 1,1 milioni di Euro del 2018 a 228 mila Euro previsti per il 2021, suggerendo la necessità di implementare opportune strategie di miglioramento.

Il Forecast di inizio anno assume la definizione di **Budget** di Conto Economico: a differenza di quest'ultimo, che rimane fisso per tutto l'anno (salvo revisioni), il Forecast si modifica in funzione degli scostamenti rilevati mese su mese.

Tale procedura di modifica, meglio nota come **Rolling Forecast**, si costruisce utilizzando i dati **Actual** (consuntivi) per i mesi terminati ed il budget residuo (o un nuovo budget aggiornato in base all'andamento riscontrato nella realtà) per i mesi a finire.

Il Budget serve a stimolare ed affinare la capacità dell'imprenditore nel pianificare le attività e definire obiettivi di miglioramento mentre il Forecast serve ad implementare le azioni correttive necessarie al raggiungimento degli obiettivi.

L'obiettivo delle previsioni non è produrre dati fini a sé stessi ma imparare a governare tali dati per costruire il futuro, senza subirlo passivamente.



Riclassificare il bilancio mensile in ottica gestionale, per concentrare l'attenzione sul core-business dell'azienda



Confrontare tale bilancio con quello relativo allo stesso mese dell'anno precedente, per evidenziare scostamenti anomali



Fare il «punto della situazione», generare consapevolezza continuativa sui dati consuntivi e utilizzare gli scostamenti per elaborare il Rolling Forecast

DESCRIZIONE CONTO	BILANCIO DI VERIFICA		
	31 gennaio 2021	31 gennaio 2020	Var 21 vs 20
RICAVI DI VENDITA	649.172	1.000.611	(351.439)
COGS	315.468	456.056	(140.588)
<i>Incidenza su ricavi</i>	48,6%	45,6%	
PRIMO MARGINE	333.704	544.555	(210.851)
<i>Incidenza su ricavi</i>	51,4%	54,4%	
RICAVI ACCESSORI	171	527	(356)
COSTI DEL PERSONALE	203.137	207.236	(4.099)
<i>Incidenza su ricavi</i>	31,3%	20,7%	
Energia elettrica	28.730	29.895	(1.165)
Altre utenze	0	0	0
Spese automezzi, trasporti e viaggi	15.895	8.927	6.968
Manutenzioni	32.850	30.141	2.709
Affitti, leasing e noleggi	58	0	58
Assicurazioni	53.784	48.936	4.848
Pulizia e sanificazione	1.644	0	1.644
Altri costi operativi	12.929	10.936	1.993
COSTI OPERATIVI E INDUSTRIALI	145.890	128.835	17.055
<i>Incidenza su ricavi</i>	22,5%	12,9%	
COSTI COMMERCIALI E PUBBLICITA'	22.535	21.412	1.124
<i>Incidenza su ricavi</i>	3,5%	2,1%	
COSTI DI STRUTTURA	10.534	9.639	895
<i>Incidenza su ricavi</i>	1,6%	1,0%	
EBITDA GESTIONALE	(48.222)	177.960	(226.182)

DESCRIZIONE CONTO	BILANCIO DI VERIFICA			ANNO 2021			ANNO 2020		ANNO 2019	
	31 gennaio 2021	31 gennaio 2020	Var 21 vs 20	ROLLING FORECAST	BUDGET	Var RF 21 vs BDG 21	Bilancio al 31 dicembre	Var 20 vs 21	Bilancio al 31 dicembre	Var 19 vs 20
RICAVI DI VENDITA	649.172	1.000.611	(351.439)	12.034.817	12.034.817	0	11.161.869	(872.948)	13.721.524	2.559.655
COGS	315.468	456.056	(140.588)	6.193.518	6.193.518	0	5.612.357	(581.160)	7.251.557	1.639.200
<i>Incidenza su ricavi</i>	48,6%	45,6%		51,5%	51,5%		50,3%		52,8%	
PRIMO MARGINE	333.704	544.555	(210.851)	5.841.300	5.841.300	0	5.549.512	(291.787)	6.469.967	920.454
<i>Incidenza su ricavi</i>	51,4%	54,4%		48,5%	48,5%		49,7%		47,2%	
RICAVI ACCESSORI	171	527	(356)	24.126	24.126	0	24.126	0	24.039	(87)
COSTI DEL PERSONALE	203.137	207.236	(4.099)	2.884.706	2.888.805	(4.099)	2.626.602	(258.104)	2.932.843	306.241
<i>Incidenza su ricavi</i>	31,3%	20,7%		24,0%	24,0%		23,5%		21,4%	
Energia elettrica	28.730	29.895	(1.165)	371.558	372.723	(1.165)	330.387	(41.171)	385.623	55.236
Altre utenze	0	0	0	20.001	20.001	0	23.060	3.059	13.367	(9.693)
Spese automezzi, trasporti e viaggi	15.895	8.927	6.968	161.485	154.517	6.968	131.039	(30.447)	167.130	36.092
Manutenzioni	32.850	30.141	2.709	206.542	203.833	2.709	203.833	(2.709)	299.349	95.516
Affitti, leasing e noleggi	58	0	58	3.224	3.166	58	3.807	583	3.148	(660)
Assicurazioni	53.784	48.936	4.848	57.392	57.392	0	54.521	(2.871)	53.451	(1.070)
Pulizia e sanificazione	1.644	0	1.644	9.624	7.980	1.644	23.355	13.731	7.980	(15.375)
Altri costi operativi	12.929	10.936	1.993	83.407	81.414	1.993	545	(82.862)	212.767	212.222
COSTI OPERATIVI E INDUSTRIALI	145.890	128.835	17.055	913.234	901.027	12.207	770.547	(142.687)	1.142.816	372.268
<i>Incidenza su ricavi</i>	22,5%	12,9%		7,6%	7,5%		6,9%		8,3%	
COSTI COMMERCIALI E PUBBLICITA'	22.535	21.412	1.124	247.961	246.837	1.124	226.805	(21.156)	312.927	86.122
<i>Incidenza su ricavi</i>	3,5%	2,1%		2,1%	2,1%		2,0%		2,3%	
COSTI DI STRUTTURA	10.534	9.639	895	248.885	247.990	895	189.363	(59.522)	352.157	162.794
<i>Incidenza su ricavi</i>	1,6%	1,0%		2,1%	2,1%		1,7%		2,6%	
EBITDA GESTIONALE	(48.222)	177.960	(226.182)	1.570.639	1.580.766	(10.127)	1.760.321	189.682	1.753.264	(7.058)

Il **Rolling Forecast Report** è un Simulatore che apre una finestra sui 12 mesi successivi e racconta il percorso che l'azienda sta per imboccare, al fine di poter adottare azioni correttive in tempo utile a modificare tale percorso, se troppo accidentato.

Per essere ancora più tempestivi ed efficaci nelle scelte da intraprendere, è però necessario fare uno sforzo in più, perché i dati su base annua sono importanti ma non sufficienti.



La chiave di volta è nella mensilizzazione dei dati, in particolar modo dei ricavi di vendita: dal fatturato obiettivo annuo si determina pertanto il Budget mensile dei ricavi e, di conseguenza, anche il Break Even mensile.

Già da fine gennaio, il Budget lascia così il posto al Rolling Forecast mensile, che recepisce i dati di fatturato Actual (consuntivi) e redistribuisce la differenza tra Budget e Actual nei mesi successivi.

Se aggiungiamo anche gli Ordini Aperti (che rappresentano il venduto che si trasformerà in fatturato effettivo), otterremo il cruscotto di informazioni necessario ad effettuare le nostre scelte ed avremo il joystick per pilotare l'azienda.

Potremo infatti prevedere per i mesi successivi: il fatturato mensile necessario a pareggiare i costi (Break Even), il fatturato mensile che l'azienda intende realizzare come obiettivo (Rolling Forecast) e il fatturato che si potrà effettivamente realizzare in base agli Ordini Aperti.

è la chiave di volta per prendere le scelte giuste:

ANALISI MENSILE: GENNAIO 2021

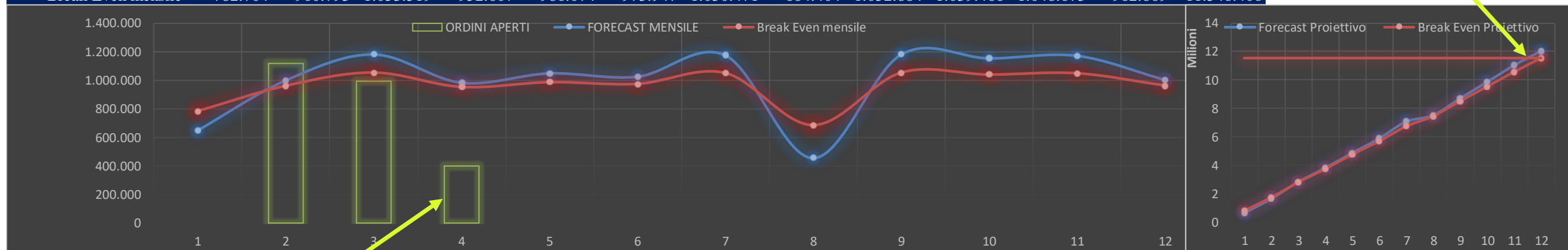
Periods	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Eventi Impatti												
Dati Actual	649.172	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fatturato obiettivo	12.034.817	Pendenza	-	Filtro sui picchi	0%	Seasonality	On						remaining
BUDGET MENSILE	714.069	994.102	1.175.625	978.077	1.043.594	1.019.853	1.169.659	453.038	1.174.381	1.148.114	1.166.138	998.166	11.320.748
Delta with Actuals	(64.897)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	(64.897)
Re-allocation	0	5.699	6.739	5.607	5.983	5.846	6.705	2.597	6.732	6.582	6.685	5.722	64.897
FORECAST MENSILE	649.172	999.801	1.182.364	983.684	1.049.576	1.025.699	1.176.364	455.635	1.181.114	1.154.696	1.172.823	1.003.889	12.034.817
ORDINI APERTI	0	1.117.337	992.331	400.331	0	0	0	0	0	0	0	0	2.509.999
Delta with Forecast	0	117.536	(190.033)	(583.353)	(1.049.576)	(1.025.699)	(1.176.364)	(455.635)	(1.181.114)	(1.154.696)	(1.172.823)	(1.003.889)	(8.875.646)
Break Even mensile	782.704	960.793	1.053.519	952.607	986.074	973.947	1.050.471	684.404	1.052.884	1.039.466	1.048.673	962.869	11.548.408

Nel mese di febbraio, il Forecast di fatturato sarà raggiunto con un avanzo di 117 mila Euro; a marzo si prevede invece un deficit di 190 mila Euro mentre ad Aprile mancano all'appello ancora 583 mila Euro.

Il Budget di fatturato previsto a gennaio e non realizzato è redistribuito nei mesi successivi.

Il Break Even Point sarà raggiunto a metà dicembre.



Ad inizio febbraio, il portafoglio ordini è carico fino a metà aprile e non si prevedono nuovi ordini con consegna prevista entro tale data.

ma quali sono le scelte da prendere ?

Nella slides precedenti abbiamo visto che l’analisi di Break Even per il 2021 suggeriva già azioni di miglioramento, resesi ancor più necessarie dall’analisi mensile di gennaio, in cui si intravede anche la difficoltà a raggiungere gli obiettivi di fatturato nei primi mesi dell’anno: quale sarà la scelta migliore ?

L'imprenditore deve focalizzare l'attenzione al contenimento dei costi mentre l'eventuale riduzione dei margini di vendita, al fine di aumentare il fatturato, potrebbe invece amplificare il problema.

Viceversa, se il fatturato fosse stabile o in aumento e proiettato al Break Even, sarebbe invece possibile ridurre i margini di vendita per entrare, ad esempio, su nuovi clienti o su nuovi mercati.

L'analisi può spingersi ancor più nel dettaglio, fino a definire quali siano le linee di prodotto/servizio a maggiore e minore valore aggiunto o i clienti su cui puntare, definendo anche specifici budget di vendita: tutto ciò è possibile con appositi tools, senza la necessità di implementare la contabilità analitico-industriale.

<u>DISTINTA BASE</u>	Descrizione	Costo Std	U.M.	Fattore	Costo	Incidenza
	materia prima 1	14,000	m	1,00	14,00	14,7%
	materia prima 2	18,000	m	1,00	18,00	18,9%
	materia prima 2	22,000	m	1,00	22,00	23,2%
	imballo 1	1,000	q	1,00	1,00	1,1%
					0,00	0,0%
					0,00	0,0%
					0,00	0,0%
					0,00	0,0%
					0,00	0,0%
					0,00	0,0%
					0,00	0,0%
					0,00	0,0%
					0,00	0,0%
					0,00	0,0%
					0,00	0,0%
	COGS				55,00	57,9%

Prezzo di vendita	95,00	↓ -6,4%
--------------------------	-------	---------

L’incidenza media del COGS sul fatturato, a livello aziendale, è pari a 51,5%: tale percentuale determina uno spartiacque tra prodotti a maggiore e minore valore aggiunto, rispettivamente caratterizzati da minore e maggiore incidenza del COGS.

Quando i costi sono comprimibili ? E' l'analisi delle serie storiche a dire se un costo sia comprimibile o meno: è comprimibile quando, nel corso del tempo, varia nell'incidenza percentuale sul fatturato (se variabile) o in valore assoluto (se fisso).

Per comprimere i costi fissi e variabili è necessario definire specifici budget per ogni voce, su cui l'imprenditore può scegliere di intervenire direttamente o, laddove possibile, identificando all'interno dell'azienda le persone responsabili di tali budget.

Coinvolgere i propri collaboratori sugli obiettivi da raggiungere genera responsabilizzazione e delega e, di conseguenza, autocontrollo sulle singole voci di costo.

La continuità nel tempo di tale processo aumenta il livello di attenzione dell'intera struttura organizzativa, perché porta a chiedersi le ragioni degli scostamenti dei risultati rispetto agli obiettivi.



Responsabilità



Delega di funzioni



Gestione manageriale

COGS

L'incidenza del COGS sul fatturato rappresenta una leva importante per guidare l'azione commerciale, in modo più consapevole, verso quei prodotti, servizi o commesse a maggiore valore aggiunto (in cui l'incidenza del COGS sul prezzo di vendita è inferiore alla media aziendale) o per ottimizzare gli acquisti nel caso opposto, ossia di minore valore aggiunto.

Costi personale

I costi del personale sono solitamente definiti come semi-fissi ma una politica più attenta aiuta a contenere il ricorso al lavoro straordinario, smaltire le ferie in eccesso ed evitare nuove assunzioni, se non necessarie.

Costi operativi

I costi operativi e industriali sono comprimibili con una migliore gestione dei materiali di consumo, degli automezzi, delle attrezzature, delle manutenzioni preventive/predittive per evitare riparazioni indesiderate, delle assicurazioni, etc.

Costi commerciali

I costi commerciali e di pubblicità, che hanno un legame più o meno diretto con le vendite, sono i primi ad essere compressi in situazioni di calo di fatturato.

Costi di struttura

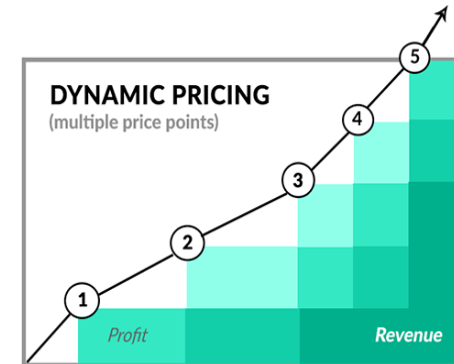
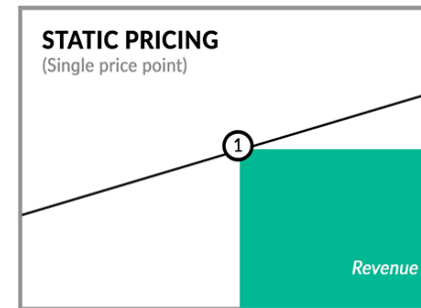
I costi di struttura (spese telefoniche, consulenze, oneri bancari, cancelleria, etc,) sono sempre comprimibili per definizione.

Abbiamo già detto come sia possibile ridurre i margini di vendita per entrare su nuovi clienti o su nuovi mercati, quando il fatturato è stabile o in aumento.

Se, ad esempio, il Break Even è raggiunto a settembre, possiamo applicare la strategia di riduzione dei margini da ottobre in poi ma anche prima, con le dovute cautele, se il **Break Even proiettivo** è in pareggio, ossia se il trend del Forecast di fatturato non lascia dubbi che il pareggio dei costi sarà veramente raggiunto a settembre.

Potrebbe infatti accadere che, ad esempio, già a giugno si manifesti la possibilità di una nuova commessa, un nuovo mercato o un nuovo cliente strategici per lo sviluppo del business ma che, in quel momento, richiedano particolari condizioni di prezzo, poco convenienti secondo i canoni standard di pricing.

Applicando pertanto la logica di Break Even, saremo in grado di soddisfare quella specifica richiesta di prezzo, considerando i costi fissi già coperti: tale strategia non può però essere applicata in modo indiscriminato ma solo su casi specifici, i cui effetti possono essere sempre costantemente monitorati.



e fare nuovi investimenti.

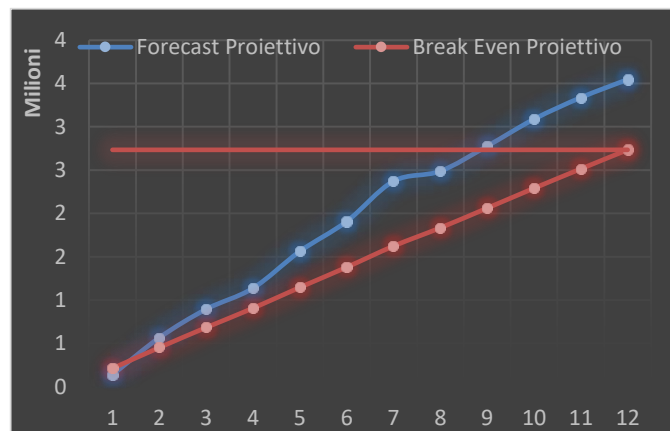
Il Rolling Forecast Report è un Simulatore che permette di fare analisi di scenario, ipotizzando ad esempio l'effetto sul Break Even di un progetto di automazione industriale: dal raffronto tra i due grafici sottostanti, l'investimento in questione porterebbe l'azienda a raggiungere il punto di equilibrio con 1 mese di anticipo, da fine settembre a fine agosto.

Cosa significa guadagnare 1 mese di Break Even ?

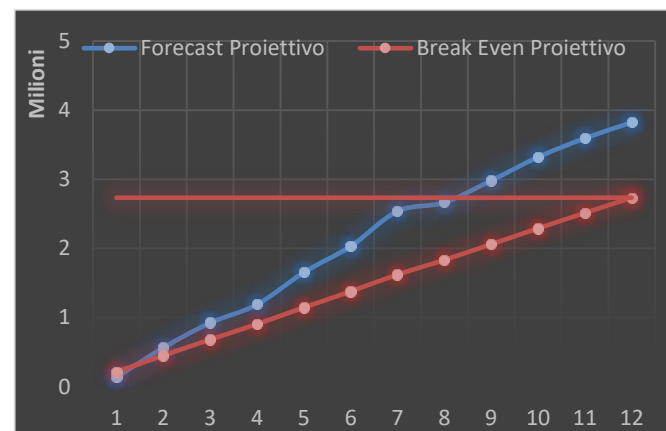
Significa che il Forecast di fatturato per settembre (ma anche per i mesi successivi fino a dicembre) sarà libero dai costi fissi, interamente coperti per tutto l'anno già a fine agosto; pertanto, dai 500 mila Euro previsti per settembre si pagheranno solo i costi variabili (in sostanza solo il COGS, pari al 20%), con un utile che sale al 80% contro il 20% prima del Break Even.

Risultato: 300 mila Euro (500k*60%) di guadagno in più per effetto dell'automazione industriale, pari al 30% dell'utile annuo.

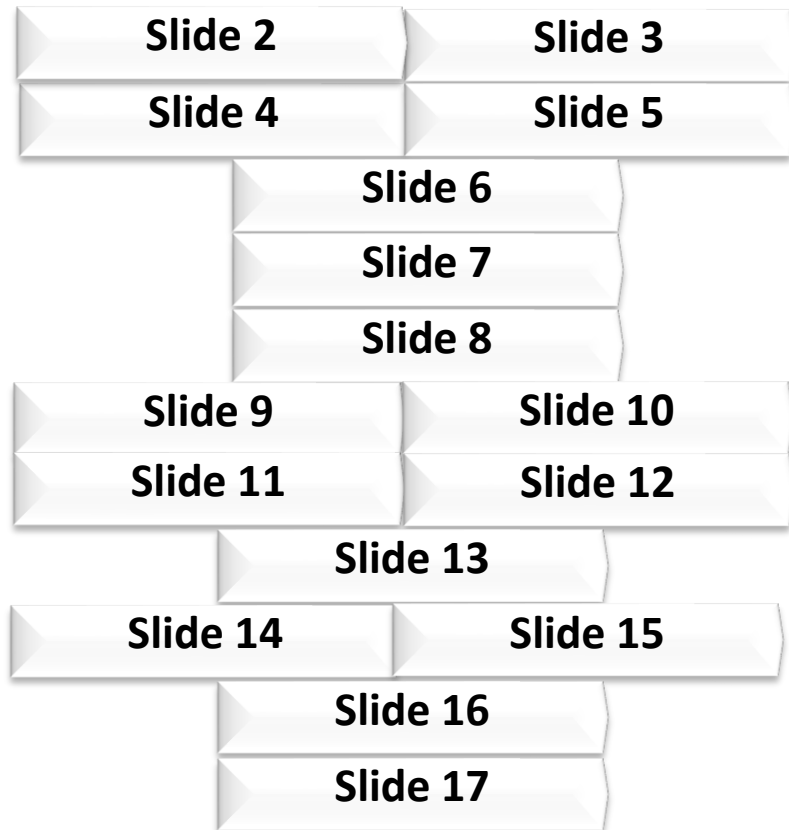
SITUAZIONE ANTE



SITUAZIONE POST



Come pianificare e realizzare il miglior utile possibile per la propria azienda ?



La risposta è adottare la metodologia corretta per:

- determinare il Break Even analizzando le serie storiche
- stabilire il fatturato obiettivo
- elaborare il Forecast
- elaborare il Budget
- comparare i dati consuntivi mensili per ottenere il Rolling Forecast Report.

Mensilizzare i dati è la chiave di volta per prendere scelte giuste:

ma quali sono le scelte da prendere ?

Comprimere i costi se il fatturato decresce con soluzioni pratiche

oppure ridurre i margini se il fatturato cresce

e fare nuovi investimenti.

Studio Associato Beltrami Carrozzo Inverardi Mombelli Zanni

Dott. Flavio Marzani

Via Sandro Pertini, 18 - 25038 Rovato (BS)

Tel.: 0307040455 Fax: 0307040265

Mail: f.marzani@gestimpresaonline.it

Laureato in Economia e Commercio presso l'Università degli Studi di Brescia.

Inizia la sua carriera nel 1998 come revisore contabile presso Ernst & Young S.p.A. e matura, in seguito, esperienze pluriennali nella Direzione Amministrativa e Generale presso Gruppo Alfa Acciai SpA, dal 2001 al 2006 (Settore Siderurgico), Gruppo IG Holding SpA, dal 2007 al 2012 (Settore Automotive), Lidl Italia, dal 2012 al 2013 (GDO), Gruppo Linea Verde SpA, dal 2013 al 2015 (Energie Rinnovabili).

Nel corso della sua esperienza, ha mostrato un forte senso pratico, diventando un manager capace di raggiungere obiettivi concreti e sviluppando competenze multidisciplinari nell'area amministrativa e finanziaria, HR, produzione e logistica, commerciale ed investimenti.

Dal 2016, mette a disposizione le sue competenze come Consulente di Direzione Aziendale.