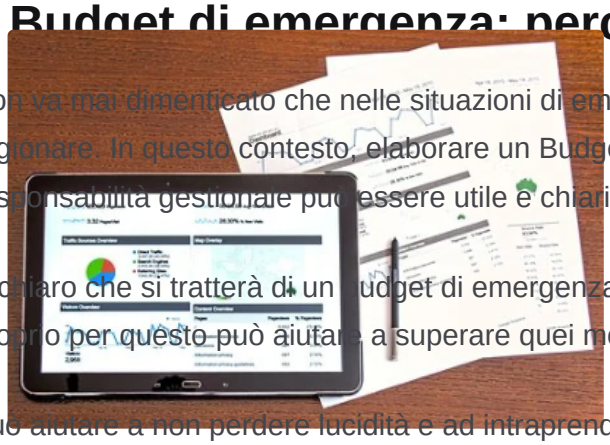
Quando il budget può aiutare a gestire il periodo di emergenza

di Alberto Bubbio

Pubblicato il 20 Luglio 2020

Uno sguardo al ruolo del budget nelle situazioni di emergenza, quale strumento utile per affrontare e superare le difficoltà economiche, come nel momento post-Covid che stiamo vivendo. Cosa significa elaborare un Reverse Budget? Quale strategia per rinascere? E per rinnovarsi?

Il Budget di emergenza: perché elaborarlo



Non va mai dimenticato che nelle situazioni di emergenza è fondamentale rimanere calmi e tentare di ragionare. In questo contesto, elaborare un Budget e farlo insieme alle persone che hanno una qualche responsabilità gestionale può essere utile e chiarificatore.

È chiaro che si tratterà di un Budget di emergenza, elaborato su un'ipotesi di emergenza gestionale, ma proprio per questo può aiutare a superare quei momenti di difficoltà, che ne hanno suggerito l'utilizzo.

Può aiutare a non perdere lucidità e ad intraprendere azioni meditate e non *"improvvisate"*.

Questa utilità la si può affermare con tranquillità poiché molti di noi hanno già vissuto in passato momenti di grandi difficoltà economica, ma utilizzando lo strumento questi momenti sono state superati con risultati soddisfacenti.

(Per approfondire...*"Post Covid-19: Rinascere o Reinventarsi?"*)

2020: la necessità per molte imprese di elaborare un Budget di emergenza

Purtroppo, il Budget 2020, elaborato l'anno scorso, nei mesi in cui il Coronavirus era *"roba da cinesi"* è oggi da rivedere in profondità.

Riproduzione riservata © www.commercialistatelematico.com
Documento riservato alla consultazione da parte di: N/D

Qualcuno lo può rivedere in meglio, ma la maggior parte delle imprese, in particolare quelle di alcuni settori, lo devono pensare con forti scostamenti negativi.

Così è già passato il primo semestre di un anno che non dimenticheremo.

Abbiamo di fronte sei mesi di ritorno verso la normalità e poi la "nuova normalità", si spera, nel 2021.

Dobbiamo gestire i prossimi sei mesi per far fronte all'emergenza creatasi con il lockdown.

È un'emergenza creatasi per tre aspetti concomitanti: crollo o forte contrazione dei fatturati, mancati pagamenti e alcuni costi che sono risultati non *"contenibili"*.

È opportuno cercare di capire questi fenomeni come abbiano impattato sul conto economico e subito dopo, come conseguenza diretta, sui flussi di cassa.

Il budget per l'emergenza è un "reverse budget"

Elaborare un *"Reverse Budget"* significa partire non dalla riga dei Ricavi, ma dall'ultima riga: il risultato minimo da realizzare per *"sopravvivere"* in modo più o meno soddisfacente.

Questo è l'obiettivo da perseguire in periodi di emergenza.

E quindi a ritroso partendo da un Risultato economico pari a zero o leggermente positivo, considerando i costi, determinare qual è il margine di contribuzione da realizzare.

A questo punto la domanda chiave è: *"si può pensare di riuscire a conseguire questo margine?"*, *"con quale mix di prodotti"*.

Non si parte dal mercato ma dalla definizione delle azioni minime che è necessario cercare di realizzare per "sopravvivere".

Il budget dovrà essere non solo economico, ma anche finanziario

Riproduzione riservata © www.commercialistatelematico.com
Documento riservato alla consultazione da parte di: N/D

Ma non ci si può fermare al Risultato Economico cui si andrà incontro passato questo periodo di emergenza.

Per superarlo bisogna avere la liquidità.

Pertanto, le riflessioni fatte muovendo dal Budget economico devono poi essere tradotte in termini di flussi di cassa.

Prima attraverso la determinazione dell'Ebitda prospettico e poi con la definizione della sua distribuzione nei mesi.

Se si vuole affinare il ragionamento dei flussi finanziari, si può poi muovere dall'Ebitda per determinare il flusso di Capitale Circolante Netto o Flusso di cassa generato dalla gestione caratteristica.

Il Budget di emergenza, dunque considerando il tipo di emergenza creatasi, dovrà essere completato da proiezioni budgetarie che aiutino a gestire la cassa.

Superato questo periodo si inizierà a pensare quale Budget andare a darsi per il prossimo 2021, con obiettivi e azioni che comunque saranno diverso da quelle ante-Covid 19. Sarà infatti un Budget per quella che sarà la *"nuova normalità"*.

Il Budget di emergenza, come ponte per tornare al Budget *"normale"*, può essere sufficiente per chi avendo da superare le conseguenze del Covid-19 ha solo la necessità di *"rinascere"*.

Una strategia quest'ultima che richiede solo una grande attenzione alle piccole cose cambiate nelle esigenze dei clienti.

Per chi deve "rinnovarsi" sarà invece opportuno elaborare un "discontinuity plan", che stiamo imparando a capire che cos'è in queste settimane.

Forse non è una grande novità.

Molti sono i tratti simili a un Business Plan di una start-up.

Ma c'è una grande differenza rispetto ad una start-up: le risorse ci sono già: sono quelle della realtà aziendale da reinventare.

Riproduzione riservata © www.commercialistatelematico.com
Documento riservato alla consultazione da parte di: N/D

Inoltre, con il *“discontinuity plan”* si tratta di scrivere il testo di una *“commedia”* che aiuti a recitare a soggetto e non a copione. In questo caso è conosciuto il punto di arrivo.

Ma dalla partenza al punto di arrivo c’è molto da *“inventare”* e lo si deve fare durante il *“percorso”*, anche il soggetto della commedia (la strategia dell’azienda) è chiaro e, se ci si crede, non cambia, è quello.

Certo recitare a soggetto è più facile se gli *“attori”* sono bravi.

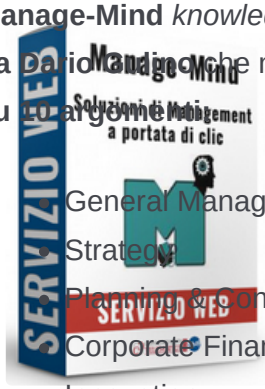
A cura di Alberto Bubbio

Lunedì 20 luglio 2020

Manage-Mind, la piattaforma per l'aggiornamento manageriale

I migliori contenuti di management a portata di clic

Manage-Mind *knowledge distribution factory* è una piattaforma web creata da **Alberto Bubbio e da Dario Bruno** che mette a disposizione degli utenti **contenuti di management di alta qualità su un argomento**



- General Management
- Strategy
- Planning & Control
- Corporate Finance
- Innovation,
- Marketing & Sales

Riproduzione riservata © www.commercialistatelematico.com
Documento riservato alla consultazione da parte di: N/D

- Operations
- Organization & Human Resources
- Temi Ondata
- Next Economy

Manage-Mind è un supporto fondamentale per il professionista che intende passare dalla contabilità alla consulenza.

Webinar e video di formazione manageriale

Materiale didattico selezionato sui temi di management

A completamento di ogni argomento c'è anche **un'area ricerche** nella vengono pubblicati i risultati di ricerche da noi ritenute più interessanti tra quelle condotte dal nostro team.

APPROFONDISCI >>

Riproduzione riservata © www.commercialistatelematico.com
Documento riservato alla consultazione da parte di: N/D