

ICE – Dipartimento Formazione

# Ice International Sales Budgeting Tool

Uno strumento di supporto alla  
realizzazione del budget  
commerciale

## **Tutorial**

# Sommario

Introduzione e obiettivi .....	3
Le componenti del sistema.....	4
Impostazione del budget (foglio setup) .....	4
Costi fissi indiretti (foglio costi_fissi) .....	4
Budget Template (foglio BgtTemplate).....	4
Fogli di consolidamento (fogli BgtMergeTemplate e BudgetTot) .....	5
Foglio di calcolo (foglio prezzi_costi_medi) .....	5
Utilizzo pratico del sistema .....	6
Step 1 – Impostazione e articolazione del budget .....	6
Step 2 – Personalizzazione del Budget template .....	6
Step 3 – Creazione dei singoli fogli di budget.....	7
Step 4 – Gestione e compilazione dei fogli di budget.....	7
Step 5 – Consolidamento dei budget.....	8

## Introduzione e obiettivi

Il processo di budgeting è uno dei processi più importanti per un'azienda e questo vale in modo particolare per le PMI italiane, per le quali rappresenta spesso l'unico strumento di pianificazione utilizzato. Al di là delle ovvie considerazioni in merito all'opportunità di fermarsi a un'ottica di breve e brevissimo periodo (propria del budget) è indubbiamente vero che la mole di lavoro e di impegno assorbite da questo processo sono ingenti.

L'obiettivo di questo strumento è semplificare il lavoro di redazione del budget di vendita e, contemporaneamente, aiutare l'utente a ragionare in modo più strategico, con la possibilità di prendere in considerazione una prospettiva pluriennale e livelli di dettaglio più o meno approfonditi.

Lo strumento realizzato consente di

- gestire più tipologie di intermediari e di clienti
- gestire diverse tipologie di prodotto
- articolare il livello di dettaglio del budget per area, segmento, periodo (anni, trimestri, mesi, ... ) senza vincoli sul numero di aree, segmenti e/o periodi inseriti
- consolidare i dati inseriti secondo una qualsiasi combinazione di aree, segmenti e/o periodi
- monitorare il lavoro svolto tenendo traccia dei risultati progressivi, dei consuntivi e dei relativi scostamenti sia a livello analitico che di budget consolidato

L'applicazione è fortemente orientata al responsabile commerciale facendo riferimento ai centri di costo più direttamente legati alla sua attività e volutamente tralascia gli aspetti patrimoniali e finanziari.

Le celle che richiedono inserimenti da parte dell'utente sono contraddistinte dal colore beige.

L'automazione del modello è realizzata attraverso una serie di Macro. Quindi, per un corretto funzionamento del modello, è necessario che le macro siano abilitate.

## Le componenti del sistema

Il sistema è composto da una serie di fogli.

Qui di seguito forniamo una breve spiegazione del contenuto e degli obiettivi di ciascuno di essi, in seguito ci concentreremo sul funzionamento del modello e sul suo utilizzo pratico.

### Impostazione del budget (foglio setup)

Il foglio denominato “ setup” serve per impostare l’articolazione del budget e le modalità di consolidamento dello stesso.

In particolare, in questo foglio viene definito il numero delle aree, dei segmenti e dei periodi in cui il budget sarà articolato, le categorie di clienti e le linee di prodotto.

Sempre dal foglio “ setup” sarà possibile creare i fogli budget elementari e consolidarli secondo criteri flessibili (consolidamento parziale e totale)

### Costi fissi indiretti (foglio costi\_fissi)

Questo foglio accoglie tutti quei costi fissi che non possono essere attribuiti esplicitamente a una determinata area, a un segmento o a un periodo se non su base soggettiva.

Ci riferiamo in particolare ai costi di struttura (direzione, segreteria, personale commerciale, supporto tecnico, ...), e ad alcuni costi di marketing (materiale di comunicazione e di marketing, viaggi e trasferte, spese di rappresentanza, fiere e pubblicità, ...).

Tali costi verranno inclusi nel budget totale quando si procederà al consolidamento, ma non ai budget di area o ai consolidamenti personalizzati.

### Budget Template (foglio BgtTemplate)

Questo foglio consente di definire il modello di budget analitico che verrà utilizzato nel resto del sistema.

Prima di creare i singoli fogli di budget potrebbe essere opportuno inserire alcuni dati all’interno del template (ad esempio i costi unitari medi) in modo che non si debbano inserire nuovamente in ogni singolo foglio di budget.

Oltre alla sezione preventivo, sono state create in questo foglio altre due sezioni: consuntivo e scostamenti. Come è ovvio queste due sezioni sono delle repliche della sezione preventivo con la differenza che

- nella sezione consuntivo vengono inseriti i dati reali e quindi si inseriranno soprattutto dati assoluti (più facilmente ricavabili dal gestionale) invece che stime percentuali
- nella sezione scostamenti vengono calcolati dal modello gli scostamenti assoluti e percentuali dalle previsioni

Vedremo nel dettaglio la struttura di questo foglio quando spiegheremo il funzionamento pratico del modello.

### **Fogli di consolidamento (fogli BgtMergeTemplate e BudgetTot)**

Sono semplicemente dei fogli utilizzati dal modello per consolidare i dati. Non sono stati nascosti per lasciare all'utente la possibilità di vederne la struttura e intuirne il funzionamento.

Il foglio BgtMergeTemplate è praticamente identico al foglio BgtTemplate mentre nel foglio BudgetTot mancano alcune informazioni di dettaglio.

Sia nell'uno che nell'altro ci sono le tre sezioni preventivo, consuntivo, scostamento che quindi verranno riprodotte anche nei fogli dei budget consolidati

### **Foglio di calcolo (foglio prezzi\_costi\_medi)**

È un foglio di appoggio che può essere utilizzato per calcolare, ad esempio, il prezzo medio di vendita o il costo variabile unitario medio di una linea di prodotti, inserendo i dati dei singoli prodotti che compongono la linea.

Ovviamente l'utilizzo di questo foglio non è obbligatorio.

## Utilizzo pratico del sistema

### Step 1 – Impostazione e articolazione del budget

La prima cosa da fare è comunicare al sistema il numero di combinazioni area/segmento/periodo che si dovranno prendere in considerazione. Nella prima tabella del foglio “ setup” si dovrà quindi inserire:

- il numero di Aree che si vogliono includere nel budget (tipicamente i Paesi target o le aree in cui è stato suddiviso un Paese target)
- il numero di Segmenti (gruppi di clienti omogenei per caratteristiche e aspettative) presenti in ogni Area
- il numero di periodi in cui si vuole articolare il budget

Per quanto riguarda i periodi è importante comprendere che in questa prima fase è necessario conoscere solo il loro numero e non il loro “ tipo” (anno, mese, trimestre, ...) che verrà indicato più oltre all'interno dei singoli fogli di budget.

Si dovranno inoltre indicare

- l'unità di misura (mq, kg, unità, ...) che dovrà essere utilizzata nelle altre parti del modello quando si farà riferimento alle quantità e non alle grandezze monetarie
- le categorie di clienti (ad esempio distributori, dealers, produttori, ...) alle quali l'azienda vende i suoi prodotti e che devono essere incluse nella definizione del budget. È possibile definire fino a 6 categorie di clienti
- le linee di prodotto (al massimo 10) che entreranno a far parte del budget

Prima di creare i vari fogli di budget (il sistema ne creerà uno per ogni combinazione area/ segmento/periodo) è consigliabile lavorare un po' sul foglio BgtTemplate in modo che eventuali dati che verranno utilizzati da tutti i fogli budget (come ad esempio i costi unitari per linea di prodotto, o le provvigioni percentuali da corrispondere agli agenti, ...) debbano essere inseriti una sola volta.

Per fare questo basta cliccare sul link Personalizza template.

### Step 2 – Personalizzazione del Budget template

Come accennato in precedenza, sulla base del foglio BgtTemplate vengono creati tutti i fogli di budget. Potrebbe, quindi, essere opportuno inserire alcuni dati che si vogliono utilizzare in tutti i fogli di budget direttamente nel template, in modo tale da non doverli inserire manualmente in ognuno di essi.

Tali dati possono essere i seguenti

- prezzi medi delle varie linee di prodotto
- costi variabili unitari medi delle varie linee di prodotto
- provvigioni riconosciute agli agenti e percentuale di fatturato su cui calcolare tali provvigioni (per categoria di cliente)

Ovviamente ce ne possono essere altri ma è altrettanto ovvio che non è possibile stabilirlo con certezza in questa sede. E in ogni caso la personalizzazione del template di budget non è obbligatoria, è solo consigliabile per rendere più efficiente l'intero processo di budgeting.

A questo punto dovremmo essere pronti a creare i singoli fogli di budget. Per fare questo occorre tornare nel foglio “ setup” .

### Step 3 – Creazione dei singoli fogli di budget

Dopo aver fatto le opportune personalizzazioni del template di budget, tornando nel foglio “ setup” e selezionando il pulsante “ Crea fogli budget” , il sistema creerà un foglio di budget per ogni combinazione area/segmento/periodo. Questo significa che la realizzazione di un budget con periodicità mensile combinato con n Aree e m Segmenti darà luogo a  $12 * n * m$  fogli di budget<sup>1</sup>.

A tali fogli sarà possibile accedere tramite le schede del foglio elettronico come si farebbe con un qualsiasi foglio contenuto in una qualsiasi cartella di lavoro. Il modello usa una notazione standard per nominare i vari fogli budget e cioè

- st\_A(1)S(1)T(1) budget standard per la combinazione Area1/Segmento1/Periodo1
- st\_A(1)S(2)T(1) budget standard per la combinazione Area1/Segmento2/Periodo1
- st\_A(2)S(1)T(1) budget standard per la combinazione Area2/Segmento1/Periodo1
- e così via...

In ogni foglio di budget sarà comunque possibile, indipendentemente dal nome attribuitogli dal sistema, specificare l’area, il segmento e il periodo di tempo cui il foglio stesso è riferito.

### Step 4 – Gestione e compilazione dei fogli di budget

Per accedere ai singoli fogli di budget si devono utilizzare le schede di Excel, come si farebbe per accedere a un qualsiasi foglio in una qualsiasi cartella di lavoro. Dato che non è possibile stabilire a priori il numero di fogli di budget che verranno creati dal sistema, è stato praticamente impossibile creare un sistema di navigazione più sofisticato e in grado di tener conto di tutte le possibili combinazioni.

Ogni foglio di budget è un sistema di budgeting completo e, dopo essere stato generato, funziona senza nessun collegamento con gli altri fogli del modello. Questo significa che, ad esempio, un singolo foglio relativo a una particolare combinazione area/segmento/periodo può essere salvato come un file a parte e reintegrato nel modello solo dopo essere stato compilato, ad esempio, dal relativo responsabile commerciale, per il successivo consolidamento<sup>2</sup>.

La compilazione del budget parte dall’organizzazione dell’attività commerciale. In pratica per ogni cliente, e con riferimento alla combinazione area/segmento/periodo presa in considerazione dal foglio, si dovranno inserire le seguenti informazioni

- numero di visite che si prevede di fare
- numero di ordini che si prevede di ottenere
- la consistenza stimata dell’ordine medio (in termini di volumi e non di valore)
- la composizione dell’ordine medio, ovvero l’incidenza percentuale stimata delle varie linee di prodotto sull’ordine medio (break down prodotti)
- il prezzo medio di vendita delle varie linee di prodotti (se tale dato non è stato inserito in precedenza)

<sup>1</sup> Si potrà eventualmente procedere in seguito all’eliminazione di fogli di budget relativi a combinazioni Area/ Segmento/Periodo inesistenti o di scarsa rilevanza.

<sup>2</sup> Ovviamente perché tutto funzioni sarà necessario non modificare il nome del foglio

- i ricavi per la vendita di servizi aggiuntivi (espressi come percentuale del fatturato complessivo) ed eventuali altri ricavi (anch'essi espressi come percentuale del fatturato complessivo)
- il costo variabile unitario medio di ogni linea di prodotto (se tale dato non è stato inserito in precedenza)
- le provvigioni riconosciute agli agenti (in percentuale sul fatturato) e la percentuale di fatturato sul quale calcolarla
- la percentuale di fatturato derivante da servizi e la percentuale di altri ricavi da includere nel calcolo delle provvigioni agli agenti
- altri costi variabili come ad esempio (trasporti, assicurazioni, dazi) calcolati come percentuale del fatturato
- costi fissi diretti
  - venditori (se non vengono remunerati a provvigione o se una parte della loro remunerazione è fissa)
  - costo unitario per visita (viaggi e trasferte, documentazione commerciale, campioni, altri costi)
  - costi diretti di marketing (materiale tecnico e promozionale, spese di rappresentanza, pubblicità e fiere, altri costi di marketing diretto, altri costi diretti)

### Step 5 – Consolidamento dei budget

Come accennato in precedenza, nel foglio “ setup” è anche possibile scegliere i criteri con cui saranno consolidati i vari fogli budget creati in precedenza. Basterà in questo caso indicare le Aree, i Segmenti e i Periodi che si vogliono includere nel budget consolidato, separati da un punto e virgola.

Indipendentemente dal nome reale delle aree, dei segmenti e dei periodi, sarà necessario usare una notazione standardizzata dove 1;2 in corrispondenza dell'etichetta Aree, indica che nel consolidamento del budget standard il sistema deve considerare le Aree 1 e 2.

Il consolidamento può essere anche “ totale” . In questo caso, dopo aver premuto il relativo pulsante, il sistema creerà un unico foglio di budget che sarà la somma di tutti i fogli di budget standard.

È appena il caso di notare che, in un flusso di lavoro ideale, il consolidamento dovrà avvenire solo dopo che saranno stati compilati i vari fogli di budget ed eventualmente ripetuto ogni volta che si apportano modifiche a uno o più di essi. Quindi, una volta terminato l'inserimento dei dati nei vari fogli budget creati dal sistema, si potrà tornare nel foglio setup e procedere al consolidamento, personalizzato o totale.