

Le Guide dell'Innovation Manager
Rubrica Finance Manager
Budget Finanziario come
strumento comune

04

**Non perdere l'opportunità di portare
Finanza e Controllo ad un livello superiore**



Miglioramento continuo e innovazione

Gianpaolo Lapesa

info@gianpaololapesa.com
www.gianpaololapesa.com

Guida pratica per Finance Manager e Imprenditori orientati al Miglioramento Continuo

In questo documento scoprirai che
un Budget Finanziario centrato sul
Cash Flow

può unire Imprenditore,
Finance Manager, Controller,
Marketing, Acquisti, e Produzione
in una visione comune.

Il miglioramento continuo
non è solo un approccio tecnico:
è una filosofia operativa che porta
l'impresa a fare scelte migliori, ogni
giorno. Tuttavia, ogni scelta ha un
riflesso economico.

Ecco perché il Flusso di Cassa è oggi il
punto di partenza per garantire non
solo la sopravvivenza, ma anche la
crescita sostenibile dell'impresa.

Non è solo una questione di numeri

Il Budget Finanziario non è un documento da redigere a fine anno.

È uno strumento strategico per garantire la continuità operativa e orientare l'organizzazione verso decisioni più consapevoli.

Nel cuore di questo processo c'è la liquidità aziendale: sapere quanta cassa entrerà, uscirà, e quando.

È da qui che dipendono tutte le altre decisioni: investimenti, assunzioni, produzione, crescita.

Capitolo 1

La liquidità come fondamento del successo e della continuità aziendale

- Il vero motore di un'azienda non è solo il fatturato, ma la disponibilità di cassa.
- Il flusso di cassa è il segnale vitale dell'impresa.
- Un'impresa con buoni margini ma senza cassa non è libera di agire.
- Il cash flow è l'indicatore più onesto: riflette il reale stato di salute.
- Una cattiva gestione della liquidità frena l'innovazione, la crescita e i piani industriali.
- Il cash flow è il sensore della sostenibilità nel tempo.

Focus

Molti imprenditori scoprono solo a consuntivo di essere andati in crisi di liquidità.

Il budget di cassa serve proprio a prevedere per decidere, non a inseguire i problemi.

Capitolo 1

Esercizio 1 **– Flashback di cassa**

Identifica 3 momenti negli ultimi 12 mesi in cui la liquidità ha limitato le tue azioni.

Esercizio 2 **– Analisi retrospettiva del Cash Flow**

Analizza i tuoi ultimi 12 mesi e individua 3 momenti critici in cui la mancanza o abbondanza di cassa ha cambiato le tue decisioni.

Usa una tabella con: mese – evento – effetto sul business – decisione presa – miglioramento possibile.

Capitolo 2

Il ruolo strategico del CFO: guida, alleato e facilitatore

- Il CFO non è solo un tecnico: è il co-pilota dell'imprenditore.
- Deve tradurre i numeri in decisioni, coinvolgere i colleghi responsabili, alimentare fiducia.
- Leadership relazionale: sa ascoltare, spiegare, motivare, proporre.
- Guida la stesura del budget di cassa con metodo, visione e dialogo continuo.

Capitolo 2

Esercizio 3 – Autovalutazione del ruolo del CFO

In una scala da 1 a 5, quanto il tuo CFO è oggi:

- .Un leader tecnico?
- .Un alleato di business?
- Un comunicatore efficace con gli altri reparti?

Commenta i punteggi e fissa un'area di miglioramento da attivare subito.

Capitol 3

Il Budget Finanziario come strumento operativo

- Come si costruisce: fonti (entrate) e impieghi (uscite).
- Differenze tra cash flow operativo, da investimento e da finanziamento.
- Collega il budget alla produzione, alla pianificazione vendite e agli acquisti.

Capitolo 3

Esercizio 4 – Simula il tuo budget cash flow

Con i tuoi responsabili,
Costruisci un Report, es. Excel o Google
Sheet, o altro

con 3 colonne:
Entrate previste | Uscite previste | Saldo
mensile

Includi voci come: incassi da clienti,
stipendi, acquisti materiali, leasing,
tasse, R&D, ecc.

Capitolo 4

Il Budget Finanziario per la Liquidità: uno strumento condiviso

- Non è solo un Report: è una bussola per tutti i responsabili.
- Il Budget di cassa si costruisce con:
 - Dati previsionali (commerciale, produzione)
 - Piano acquisti
 - Tempi d'incasso e pagamento
 - Investimenti pianificati
 - Eventuali linee di credito o esigenze di funding
- Va aggiornato e discusso mensilmente con i referenti chiave.

Capitolo 4

Esercizio 5 – Mappa dei contributi

- Crea una tabella con 4 colonne:

Reparto | Informazione fornita | Responsabile | Impatto sul cash flow

- Compilala con tutti i Responsabili, ad es. Produzione, Acquisti, Logistica, Vendite, Marketing, HR

Individua chi deve aggiornare quali dati nel budget

Capitolo 5

Il Budget Finanziario come strumento di condivisione e responsabilità

- Perché l'imprenditore non può (e non deve) essere solo.
- Ruoli coinvolti: Amministrazione & Finanza, Controllo di Gestione, Produzione, Marketing, Acquisti.
- Il cash flow come "lingua comune" tra reparti.
- Responsabilizzare i team: ogni decisione genera impatti sulla cassa.

Capitolo 5

Esercizio 6 – Workshop con i responsabili

Organizza un incontro con 4-5 responsabili chiave.

Rispondete insieme a queste domande:

- In che modo il mio reparto influenza la cassa?
- Quali azioni potrei cambiare per migliorarla?
- Come posso spiegare al mio team il legame tra le nostre azioni quotidiane e il cash flow?

Capitolo 5

Esercizio 6 – Workshop con i responsabili

Organizza un incontro con 4-5 responsabili chiave.

Rispondete insieme a queste domande:

- In che modo il mio reparto influenza la cassa?
- Quali azioni potrei cambiare per migliorarla?
- Come posso spiegare al mio team il legame tra le nostre azioni quotidiane e il cash flow?

**Dalla previsione all'azione:
come la cassa guida il
Miglioramento Continuo**

Capitolo 6

Il Budget Finanziario nella visione Lean del Miglioramento Continuo produce queste riflessioni:

- Ogni azione di miglioramento deve produrre impatti visibili anche in termini di sostenibilità economica.
- Sprechi di processo = sprechi di cassa.
- Valore per il cliente = valore per l'impresa, se c'è equilibrio di flussi.
- Con più cassa puoi innovare, premiare, reinvestire.

Capitolo 6

Esercizio 7

– Individua sprechi che consumano cassa

- Confrontati con ogni team: dove perdiamo soldi senza accorgercene?
- Es. Scorte in eccesso, tempi di attesa, ordini non ottimizzati, progetti iniziati ma mai chiusi.

Capitolo 6

Eliminare gli sprechi, migliorare i processi,
ridurre i costi inutili = più liquidità
disponibile.

La visione Lean aiuta a dare priorità agli
interventi che generano impatto
misurabile.

Se la cassa è sotto controllo, l'impresa può
innovare, motivare, crescere.

Capitolo 6

Esercizio 8

– Identifica 3 azioni che generano cassa

- Con ogni responsabile chiediti:

Quali modifiche operative potremmo attuare subito per generare più liquidità?

Esempi: ridurre scorte, anticipare fatturazione, digitalizzare un processo, negoziare tempi di pagamento.

Capitolo 7

– **Identifica 3 azioni che generano cassa**

Un'impresa in equilibrio ha senso

Una senza liquidità si ferma

- Tutti gli sforzi in termini di produttività, clima aziendale, qualità, marketing... non servono se non c'è liquidità.
- Il budget finanziario del cash flow non è un adempimento, ma un muscolo strategico.
- Condivisione e responsabilità diffusa rendono il cash flow una leva di allineamento aziendale

Capitolo 7

Esercizio 9

– Il Budget di Cassa come workshop operativo

Organizza un incontro trimestrale tra Imprenditore, CFO, Controller, Produzione.

- Riesamina il budget di cassa.
- Verifica scostamenti.
- Identifica nuove azioni.
- Comunica al team gli effetti generati.

Obiettivo: trasformare il cash flow in cultura operativa.

Riflessioni

Il Budget Finanziario focalizzato sul flusso di cassa è il sistema nervoso del business moderno.

È il sistema di elaborazione delle informazioni e di comunicazione del corpo.

Esso riceve messaggi, elabora le informazioni e quindi invia segnali nervosi al resto del corpo istruendolo su cosa fare.

Conclusione

Per un'impresa che vuole migliorarsi davvero ogni giorno, la cassa è l'indicatore che dà senso a tutto.

È lo specchio dell'efficienza, della coerenza, della collaborazione.

Soprattutto, è ciò che consente all'imprenditore di non perdere l'opportunità di crescere.

Gianpaolo Lapesa
Innovation Manager

CONTATTAMI

Per approfondire

**come incentivare ed
implementare innovazione e
cambiamento nella tua azienda**



info@gianpaololapesa.com
www.gianpaololapesa.com