

GLI EFFETTI PRODIGIOSI DEL BUDGET OPERATIVO

Per approfondire il tema dei Budget Operativi è necessario comprendere lo scopo di tutte le attività di Budgeting.

Per una azienda, preparare il Budget significa:

- pensare ai **progetti** per il prossimo anno
- fare una stima delle **risorse** disponibili
- definire le **priorità**
- **ripartire** le risorse sui differenti progetti
- darsi degli **obiettivi**



Prima di essere un documento amministrativo, il Budget è un processo articolato che si svolge nell'**ultimo trimestre** dell'anno. Si parte dall'analisi degli anni passati per poi definire una visione d'insieme dell'impresa rispetto al prossimo anno. Una procedura che serve a costruire una strategia aziendale coerente e un piano di azione ragionato.

MA CONCRETAMENTE COM'È FATTO UN BUDGET?

Ci sono 3 tipologie di Budget:

Budget Economico: è una stima fatta sulle voci che si trovano nel Conto Economico. Si tratta dunque di un prospetto che assume la forma di un **Conto Economico Preventivo**. E' lo strumento di programmazione aziendale più importante. Per questo quando si parla di Budget in modo generico si intende il budget economico. Se ti interessa approfondire, ne ho parlato in questo articolo: "[Budget: ecco come ti aiuta a gestire meglio la tua azienda](#)"

Budget Finanziario: è una tabella di calcolo che ha lo scopo di **misurare i flussi di cassa**. Se hai familiarità con la gestione aziendale, sai bene che l'utile d'esercizio non va "a braccetto" con le disponibilità liquide. Il Budget di Cassa è un **rendiconto finanziario** formulato in forma prospettica. È complesso da elaborare, **serve molta esperienza** e programmi di calcolo specifici. Le aziende che crescono molto, e sembrano scoppiare di salute, sono invece quelle che devono maggiormente preoccuparsi di avere la liquidità necessaria per finanziare capitale circolante e investimenti.

Budget Operativi: di base adottano uno schema simile al budget economico, ma sono riferiti a funzioni aziendali specifiche. Esempi di budget operativi sono:

- Budget delle vendite
- Budget di magazzino
- Budget spese commerciali e marketing
- Budget spese di formazione
- Budget delle manutenzioni
- Budget degli investimenti

I Budget Operativi rappresentano il dettaglio di valori che poi confluiscono nei Budget Economici e Finanziari. Ogni azienda predispone differenti Budget Operativi in funzione della propria struttura e dell'attività che svolge.

COME SI PREPARA UN BUDGET OPERATIVO?

I budget operativi sono gli strumenti ideali per:

1. **ragionare** per obiettivi specifici
2. **coinvolgere** le persone che lavorano in azienda
3. attivare sistemi di **delega** e **responsabilizzazione**

Per capire meglio facciamo **un esempio** di Budget dei **Costi Commerciali**.

	2016	2017	Previsione 2018	Budget 2019
Eventi e Fiere	14.500	12.000	10.000	
Sponsorizzazioni	1.000	1.000	1.000	1.000
Sito Web	0	3.000	1.500	
Brouchure e Gadget	2.500	1.200	2.000	
Web Marketing	0	1.500	1.500	
Altro	700	300	500	
Totale	18.700	19.000	19.500	
KPI				
Totale clienti attivi	870	885	873	
Clienti nuovi	18	14	12	
Valore fattura media	215	221	248	
Numero clienti del prodotto "super"	70	75	104	
Eccetera				

Lo schema sopra riporta le risorse impiegate e i risultati registrati negli anni precedenti. Queste informazioni sono un riferimento utile per definire la progettualità del prossimo anno. In questa sede si può ragionare per azioni e obiettivi misurabili anche attraverso l'uso dei **KPI (indicatori chiave di performance)**.

In breve, per fare il Budget 2019 occorre decidere:

- quante risorse utilizzare
- come ripartirle
- che obiettivi porsi

Se ti può essere utile, puoi scaricare questo file excel che puoi usare come traccia per la preparazione dei Budget Operativi:

A questo punto ci sono 2 strade:

- svolgere questa attività a livello direzionale e poi calarla dall'alto
- costruirla insieme alle persone direttamente interessate.

La prima è certamente la più veloce, decide uno per tutti senza troppe riunioni. La seconda è più impegnativa ma offre molteplici vantaggi.

"Fate in modo che diventi un'abitudine discutere i problemi basandosi sui dati e rispettando i fatti che essi dimostrano" - Ishikawa Kaoru

Tutte le fasi che portano alla elaborazione di Budget Operativi sono **preziosi momenti di confronto** con i responsabili e addetti di ogni reparto. Sono l'occasione per entrare nel merito delle strategie aziendali e delle tattiche operative da adottare.

L'occasione per **pensare insieme** e **coordinare gli sforzi**. Le aziende con le migliori performance sono quelle in grado di adattarsi al cambiamento continuo. Nessun imprenditore con un briciolo di lucidità può illudersi di gestire il cambiamento da solo.

DA CHE PARTE SI COMINCIA?

Se nella tua azienda non c'è l'abitudine a condividere numeri e obiettivi, la cosa più importante è trovare **qualcuno che coordini i processi**. All'inizio ti consiglio di farti assistere da un consulente esterno altrimenti la strada diventa lunga e insidiosa. Ci puoi arrivare lo stesso ma è facile commettere errori che possono compromettere tutto il lavoro.

La presenza di una **figura esterna** all'azienda assolve un ruolo di arbitro (e parafulmine) nelle contese e nelle resistenze al cambiamento che sono ben radicate in ogni azienda.

“Il problema non è mai come farsi venire in mente qualcosa di nuovo e innovativo ma come eliminare le convinzioni” - Dee Hock (fondatore di Visa)

Per sgombrare il campo dall'idea che i Budget Operativi sono uno strumento di controllo è importante che ogni area funzionale dell'azienda ne abbia uno. Il modello di excel che ti invito a scaricare contiene diversi fogli proprio per questo motivo. Ci deve essere un periodo dell'anno (ottobre-dicembre) in cui tutti i responsabili sono impegnati in questa attività.

LA CONOSCI LA STORIA DEI 3 SPACCAPIETRE?



In un tempo passato, un pellegrino incontra lungo il suo cammino un uomo che lavora con affanno e smorfie di fatica. “Cosa sta facendo, buon uomo?” chiese il pellegrino. “Non lo vede, sto spaccando pietre” rispose con aria infastidita.

Più avanti incontra un secondo spaccapietre e ripete la sua domanda: “Cosa sta facendo, buon uomo?” “Sto spaccando pietre per fare un muro, è dura ma lo faccio per mantenere la mia famiglia”.

Il pellegrino continua e chiede a un terzo spaccapietre: “Cosa sta facendo, buon uomo?” Questi solleva la testa e risponde con un sorriso fiero: “Sto costruendo una cattedrale”.

Ti ho raccontato questa storia perché è più facile da ricordare rispetto ai tecnicismi. Che tipo di collaboratori desideri avere nella tua azienda? Persone che spaccano pietre, che fanno muri o costruiscono cattedrali?

Ci sarebbero altri punti da approfondire sulla redazione di Report aziendali efficaci, ma in questo blog voglio condividere in modo semplice solo gli aspetti più utili di ogni argomento. Lavoro con le PMI da molti anni, e conosco bene le difficoltà che gli imprenditori incontrano nel gestire e guidare un'azienda. Se queste tematiche ti interessano ti invito a iscriverti alla [newsletter mensile](#) e anche sul canale [YouTube](#).