

IL BUDGET come filosofia

Le aziende florovivaistiche alle prese con la programmazione degli obiettivi del nuovo anno. Tutti gli errori da non commettere prendendo la scorciatoia della previsione facile facile e tutti i passi da fare perché diventi un pensiero aziendale vero e proprio



DI FRANCO SPINELLI

L'inizio del nuovo anno fa spesso rima con *budget*. Nelle aziende non si fa che parlare di budget: «*Budget* della produzione, *budget* delle vendite, *budget* del personale, *budget* della pubblicità...». Ma siamo davvero sicuri che in tutte le aziende, quando si parla di budget, si intenda la stessa cosa?

Proviamo a fare un po' di chiarezza, sfatando tre errori comuni.

Primo errore. L'attività di budgeting non è una semplice previsione, bensì una programmazione di un insieme di obiettivi di natura gestionale che l'azienda si pone di raggiungere in un lasso di tempo determinato (solitamente coincidente con l'anno solare).

Pensare che l'attività di budgeting consista in una previsione rappresenta l'errore che come consulenti riscontriamo con più frequenza. Moltissimi imprenditori, infatti, quando elaborano un budget si limitano a proiettare in avanti i risultati economici aziendali, sulla base di simulazioni più o meno elaborate. Il ragionamento dell'imprenditore, in questi casi, è il seguente: «Nel 2015, prevedo che la mia azienda incrementi il fatturato di un 5% e che la redditività netta si attesti intorno al 4%. Ciò perché mi aspetto che ci sia un aumento della domanda da parte dei

consumatori e che i costi di produzione diminuiscano di un 10% sulla base delle quotazioni del prezzo del gasolio, previste in ribasso per l'intero anno». Attenzione perché, questa specie di "budget", in realtà non dice nulla e non serve a niente! È solo una previsione fine a sé stessa, come dire che "si prevede una primavera di bel tempo sulla base dei dati meteorologici". In realtà, come abbiamo detto, **elaborare un budget significa programmare obiettivi**. Non basta quindi fare una simulazione di un possibile scenario futuro (per esempio che i costi di riscaldamento si ridurranno perché il prezzo del gasolio non dovrebbe salire), ma occorre porsi un obiettivo chiaro e definito, di dotarsi di strumenti idonei per raggiungerlo

consumatori e che i costi di produzione diminuiscano di un 10% sulla base delle quotazioni del prezzo del gasolio, previste in ribasso per l'intero anno». Attenzione perché, questa specie di "budget", in realtà non dice nulla e non serve a niente! È solo una previsione fine a sé stessa, come dire che "si prevede una primavera di bel tempo sulla base dei dati meteorologici". In realtà, come abbiamo detto, **elaborare un budget significa programmare obiettivi**. Non basta quindi fare una simulazione di un possibile scenario futuro (per esempio che i costi di riscaldamento si ridurranno perché il prezzo del gasolio non dovrebbe salire), ma occorre porsi un obiettivo chiaro e definito, di dotarsi di strumenti idonei per raggiungerlo

consumatori e che i costi di produzione diminuiscano di un 10% sulla base delle quotazioni del prezzo del gasolio, previste in ribasso per l'intero anno». Attenzione perché, questa specie di "budget", in realtà non dice nulla e non serve a niente! È solo una previsione fine a sé stessa, come dire che "si prevede una primavera di bel tempo sulla base dei dati meteorologici". In realtà, come abbiamo detto, **elaborare un budget significa programmare obiettivi**. Non basta quindi fare una simulazione di un possibile scenario futuro (per esempio che i costi di riscaldamento si ridurranno perché il prezzo del gasolio non dovrebbe salire), ma occorre porsi un obiettivo chiaro e definito, di dotarsi di strumenti idonei per raggiungerlo

GLI ERRORI PIÙ COMUNI QUANDO SI PARLA DI "BUDGET"

PRIMO ERRORE	Il <i>Budget</i> non è un'attività di previsione, ma un'attività con la quale l'azienda si pone un insieme di obiettivi di natura gestionale da raggiungere in un lasso di tempo determinato
SECONDO ERRORE	Il <i>Budget</i> non riguarda solamente gli aspetti economici, ma è un'attività che riguarda tutti gli aspetti gestionali di un'azienda: aspetti economici, finanziari, patrimoniali e organizzativi
TERZO ERRORE	Il <i>Budget</i> non si esaurisce in un unico documento formale, ma si inserisce all'interno della più ampia attività di Programmazione e Controllo di gestione. Il <i>Budget</i> non ha senso se successivamente non vengono controllati i risultati ottenuti e paragonati con gli obiettivi fissati

e, infine, di misurarlo a posteriori.

PROGRAMMARE MA SU BASI CERTE

Il ragionamento corretto da fare, riprendendo l'esempio sopra descritto, potrebbe essere invece il seguente. «Sulla base di studi per cui nel 2015 è previsto un aumento della domanda da parte dei consumatori, mi pongo l'obiettivo di aumentare il fatturato aziendale del 5%. Per raggiungere tale obiettivo inserisco nella struttura un altro venditore affidandogli la zona dell'alta Toscana che, attualmente, non è adeguatamente coperta. Sul fronte dei costi di riscaldamento, mi pongo l'obiettivo di ridurli di un 10% rispetto al 2014. In parte sfruttando la congiuntura favorevole del prezzo del petrolio, che è previsto dagli economisti in calo; in parte riorganizzando la produzione nelle diverse serre: ovvero mi pongo l'obiettivo di concentrare le piante che richiedono di essere riscaldate in un'unica serra di 5.000 mq anziché in due da 2.800 l'una».

C'è però un secondo errore. **L'attività di budgeting non riguarda solamente gli aspetti economici (fatturato, marginalità, costi...), ma l'insieme di obiettivi di natura gestionale: ovvero obiettivi economici, finanziari, patrimoniali e organizzativi.**

Perché non basta fare il budget solo degli aspetti economici? Perché non avrebbe senso, dal momento che ogni aspetto è legato ad un altro. Elaborare



re il *budget del fatturato* (aspetto economico), infatti, implica delle ripercussioni dirette anche, per esempio, sull'aliquota del capitale circolante netto (aspetto finanziario), sull'indebitamento aziendale (aspetto patrimoniale) e sull'utilizzo dei collaboratori (aspetto organizzativo). Prevedere perciò un aumento del fatturato del 5% piuttosto che una riduzione del 10% ha delle ripercussioni gestionali differenti che bisogna considerare.

PENSARE L'AZIENDA NELLA SUA INTERESSA

È in questo senso che, a volte, si parla di budget come una vera e propria "filosofia" di gestione aziendale. Solo considerando, infatti, l'azienda come un insieme integrato e interconnesso, si prende coscienza del fatto che una qualsiasi decisione (obiettivo) produce effetti a catena sugli altri aspetti gestionali e che, in sede di programmazione, va considerato l'insieme.

Tuttavia, potrebbe anche registrarsi un terzo errore. **L'attività di budgeting non si esaurisce nell'elaborazione di un documento, bensì fa parte della più ampia attività di programmazione e controllo.** Non basta, cioè, dotarsi di un insieme di obiettivi se poi tali obiettivi restano lettera morta: cioè non vengono monitorati periodicamente attraverso l'analisi dei risultati di periodo. L'attività di controllo, in un certo senso, chiude e dà senso all'attività di programmazione (o *budgeting*) in quanto

consente all'imprenditore di governare la gestione aziendale attraverso il controllo a posteriori degli obiettivi precedentemente fissati.

È conseguente, allora, che il budget non possa essere un'attività esclusiva dell'imprenditore o comunque di un unico individuo. Ma la sua elaborazione (e successivo controllo) deve essere il frutto di un raffronto e di una condivisione di obiettivi tra l'imprenditore e per lo meno i suoi più stretti collaboratori.

Buon lavoro! 🍷

PER SAPERNE DI PIÙ

SPINELLI & ASSOCIATI è una società di consulenza manageriale, fondata dal dott. Franco Spinelli (consulente di management CMC, iscritto ad APCO), che opera su tutto il territorio nazionale da oltre 30 anni. La sede della società è a Firenze, in Toscana. La scelta di rimanere legati a questa regione, come base operativa, è strettamente integrata alla filosofia "fuori dal gruppo" secondo la quale i consulenti devono mantenere un punto di vista esterno che consenta loro di intervenire a più livelli nelle varie aree aziendali, mantenendo – aspetto fondamentale per tutte le attività di lucida analisi – una qualità della vita a misura d'uomo. In questo modo l'intervento esterno può essere in grado di valutare le criticità senza esserne travolto e il consulente può diventare, a tutti gli effetti, agente di cambiamento strategico. La Spinelli & Associati concorda con il cliente interventi personalizzati che possono riguardare le seguenti aree: strategia, programmazione e controllo di gestione, *marketing*, *merger* e *acquisition*, finanza aziendale, organizzazione, produzione, logistica, qualità e ambiente, sistemi informativi, formazione. Chi è interessato a ricevere testi specifici e ad approfondire i temi trattati negli articoli proposti sulla rivista può mettersi in contatto direttamente con l'Ufficio Studi Spinelli & Associati (referente: dott. Lapo Balli, lapo@spinelliassociati.it).

Tel. 055 287377
www.spinelliassociati.it

