

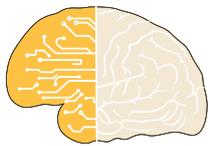


QUELLI A CUI NON SERVE IL BUDGET

di [David Bianconi](#)

CATEGORIA: PIANIFICAZIONE STRATEGICA E BUDGET

Nessuna polemica, ci mancherebbe.



Oltretutto non sarei credibile dal momento che fornire consulenza (anche) nella costruzione e nel controllo di budget e di programmi economici di gestione è parte del mio lavoro.

Il conflitto di interessi mi sembra evidente.

La mia è una riflessione riguardo ad un'obiezione che più volte mi è capitato di ascoltare nel corso della mia vita professionale.

Grossomodo accade così.

La Direzione Aziendale si è convinta della necessità di fare un passo in avanti nell'organizzazione della vita aziendale (specialmente da un punto gestionale) e, assieme ai soggetti coinvolti nell'amministrazione, si comincia a delineare cosa può (e cosa non può) fare un sistema di programmazione e controllo dell'azienda.

Il punto che mette spesso in crisi la discussione è il budget delle vendite: specialmente per le aziende che lavorano in conto terzi o che, per altre ragioni, hanno un controllo scarso o nullo sulla determinazione del volume di vendita.

Da questa condizione (che diventa anche la premessa all'obiezione che mi viene rivolta) si vorrebbe derivare l'impossibilità (e dunque l'inutilità) di programmare alcunché: **se non possiamo prevedere, o meglio, incidere sulla determinazione del livello delle vendite che cosa vogliamo programmare?**



Parto dal presupposto che costruire un budget non è un'attività da bookmakers o da sciamani (***l'intento, per me, non è prevedere cosa succederà ma organizzare cosa si vorrebbe che succedesse***).

Se un'attività aziendale è realmente così esposta all'incertezza come viene rappresentato, alcune volte esagerando altre volte in modo pienamente condivisibile, non è forse il caso di studiare preventivamente e attentamente quale livello di attività sarà indispensabile per raggiungere obiettivi minimi (per la sopravvivenza) e, a crescere, per raggiungerne di più ambiziosi (per il soddisfacimento degli obiettivi della Direzione e dei Soci)?

I ricavi, per restare all'esempio, saranno pure difficili da preventivare ma i costi fissi e gli impegni finanziari aziendali sono noti (e ineludibili): sarà sempre possibile individuare livelli di vendita corrispondenti al raggiungimento di una serie di obiettivi (da quelli vitali a quelli desiderabili).

C'è dell'altro.

La riflessione sulle variabili aziendali che conducono ad un'aleatorietà troppo elevata potrebbe condurre, nel tempo, a **trasformare convenientemente l'azienda** (riposizionandola rispetto ai mercati da servire, modificando le modalità contrattuali da utilizzare nello scambio con i terzi, puntando altri settori di attività su cui investire, etc.) al fine di **modificare proattivamente il livello di rischio** a cui è esposto il capitale investito e, insieme, il futuro professionale e lavorativo delle persone coinvolte nella sua gestione.

A ben vedere, almeno secondo me, programmare serve sempre e a maggior ragione quando l'azienda è in una condizione di forte esposizione alla variabilità di mercato e ciò per almeno due ragioni:

- verificare quali sono i **livelli minimi di attività** e verificare (al fine di prendere tempestivamente le contromisure e le iniziative possibili) se li si stia raggiungendo e/o quanto eventualmente manchi a raggiungerli



- **riflettere costantemente sui vincoli** che l'attività, così com'è, imponga all'azienda e cosa si potrebbe fare di meglio o di diverso.

In fondo fare un budget è soprattutto e prima di tutto riflettere sulla propria azienda e sul mondo che la circonda (fatico a pensare a questo come ad un'attività inutile).