

---

# Alcuni suggerimenti per imparare ad utilizzare meglio il budget

---

di [Alberto Bubbio](#)

**Publicato il 14 Dicembre 2017**

Anche se a volte lo strumento budget sembra usurato nella gestione aziendale: in questo articolo proviamo a suggerire 10 trucchi per trasformare il budget in un utile strumento strategico del futuro aziendale

Il problema non è lo strumento.

Non è il budget ad essere ormai superato e quindi da abbandonare, ma è invece necessario cercare di superare come questo viene spesso utilizzato.

Per cercare di utilizzarlo meglio alcuni suggerimenti appaiono utili. Se si vuole superare la “*trappola della performance annuale*” e della responsabilizzazione delle persone in termini unicamente in termini economico-finanziari appare fondamentale.

**a) Collegare il budget alla strategia aziendale, introducendo e utilizzando strumenti come la Balanced Scorecard.**

Il pregio di questo strumento ai fini del budget è triplice.

In primo luogo spinge a pensare alle performance dell'azienda nel suo complesso. In secondo luogo induce a riflettere su quattro dimensioni delle performance, strategicamente rilevanti. In terzo luogo, ognuna della quattro Scorecard si chiude con un' indicazione delle azioni che in impresa si intende intraprendere per perseguire i target, indicati per le singole variabili a valenza strategica. Si ricorda che queste variabili vengono individuate attraverso un'analisi di relazioni causa/effetto che si sostanzia nell'elaborazione della mappa strategica. Attraverso le Scorecard si passa dalla strategia, alle variabili strategiche, ai target per ognuna di queste variabili, alle azioni che si reputano necessarie per perseguire i target.



Queste azioni diventano l'input fondante dell'intero processo di elaborazione del budget, che, non può che beneficiarne posto che un efficace budget, come evidenziato, è un programma di azione espresso in termini quantitativo-monetari” e di più, seguendo quest’approccio è un programma a valenza strategica. Si rischia di elaborare un budget strategico: un budget che offra precise indicazioni sulle azioni da compiere per cercare di dare attuazione alla strategia. Applicando quest’approccio diventa ancora più chiaro cogliere che mentre non si cambiano i target strategici fissati con la Bsc, spesso non possono e non devono cambiare, per contro può essere necessario elaborare uno o più revised budget, in considerazione dell’ evoluzione di ambiente esterno o alle risposte inaspettate date dai concorrenti.

**b) Abbandonare le “tradizionali” modalità di svolgimento del processo di elaborazione del budget, del budgeting.**

Questo processo inizia spesso con una definizione degli obiettivi top down (comunicati attraverso una budget letter) e si conclude con budget elaborati in sequenza gerarchica e rigorosamente per centri di responsabilità. Questi budget vengono poi aggregati e se i risultati economico-finanziari che ne emergono sono in linea con le aspettative, il budget viene approvato. E’ questa caratteristica quella, almeno teoricamente, più facile da modificare ma è anche quella che può attivare, attraverso momenti partecipativi e trasversali, processi di comprensione e di condivisione.

Si tratta di creare occasioni in cui si discutono, con personale proveniente da diverse aree gestionali, i programmi di azione e i conseguenti budget “trasversali”.

Si possono così svolgere riunioni di budget centrate su temi come: l’ampiezza di gamma che è opportuno caratterizzi i prodotti/servizi offerti, il livello di efficienza vs. flessibilità dei programmi di fabbricazione, perché e dove spendere nell’IT, quanto spendere in gestione delle risorse umane (osservata nei tre processi principali: selezione delle risorse, manutenzione e sviluppo). Il budget deve diventare il risultato di un lavoro in team, dove apparentemente si perde tempo prima (per analizzare e discutere), ma si guadagna poi, se la realizzazione del budget diventa un problema di squadra e non più dei singoli; oggi è spesso così la reazione all’ambiente esterno non è di un’area aziendale, ma deve essere dell’impresa nel suo insieme.

Inoltre creando un team di budget interfunzionale si costringono persone con culture diverse a confrontarsi.

Si rischia di attivare processi creativi di risoluzione dei problemi, innescando quello che con felice espressione F. Johansson (2006) definì l’“effetto medici”; facendo riferimento a quella situazione creata dalla famiglia Medici a Firenze nel XV secolo. Quest’effetto fu alla base di un’esplosione di innovazioni. Il budget gestito in team trasversali, come occasione di incontro/scontro tra culture, concetti e discipline diverse, può diventare quel “punto di intersezione”, nel quale generare un’ auspicabile innovazione. Si possono dunque pensare a diverse soluzioni per ripensare il budget senza reinventarlo.

Il ricorso a questo strumento rimane un momento di riflessione sul futuro, che non deve però cadere in miopi considerazioni di breve termine, ma essere interpretato come un passo importante nell’attuazione della strategia aziendale.

Mai come in questi momenti il superamento di una crisi economica prolungata e di natura strutturale richiede visioni aziendali condivise. Pertanto il budget può essere un’occasione per sviluppare in impresa una visione condivisa del futuro, con gli obiettivi da perseguire e la definizione delle azioni che appare opportuno intraprendere. In sintesi, se si vuole che il budget recuperi il suo ruolo di potente strumento di direzione orientato al futuro e diventi un budget “strategico”, **i 10 suggerimenti sono:**

1. legare il budget alla strategia, utilizzando come soluzione ottimale [l’elaborazione della Bsc](#), alla quale collegarsi utilizzando le azioni indicate nelle quattro scorecard; in questo modo si pongono le premesse per fuggire dalla trappola della performance eco-fin annuale;

2. non enfatizzare il budget per centri di responsabilità, ma utilizzare in maniera intensivo budget per progetti e per processi di rilevanza strategica; questi sono automaticamente desumibili qualora si sia elaborata una Bsc;
3. inserire, misurare e monitorare unitamente al budget gli indicatori che anticipino i fenomeni e siano le determinanti dei risultati (result driver); anche questi indicatori sono individuabili grazie alla Bsc;
4. elaborare il **budget delle vendite** non definendo gli obiettivi di fatturato per prodotti/servizi, ma per i singoli clienti o i cluster di clienti o i canali distributivi; l'orientamento al cliente deve partire dal budget delle vendite; il budget delle vendite deve emergere in tutta la sua centralità;
5. valutare se le **spese** inserite a budget creano o meno valore per il cliente, contenendo al minimo quelle che non creano valore, ma sono necessarie; potrebbe essere utile un budget per processi gestionali;
6. sostituire al reddito, come figura eco-fin di sintesi, [il cash flow](#); la valutazione della performance eco-fin non può più fermarsi al reddito, quello che conta è la capacità dell'impresa di generare cassa;
7. non trascurare i **budget degli investimenti** sia per la loro connotazione se capital expenses (capex) o strategic expenses (stratex) sia nella loro attuazione: controllare la realizzazione dei progetti e l'utilizzo delle risorse lungo il ciclo di vita dei progetti di investimento;
8. il **revised budget** può diventare la prassi e non più l'eccezione; può anche sostituirsi al **rolling budget**, che rappresenta un primo tentativo di flessibilizzarne i contenuti; insomma il budget da "rigido" deve diventare flessibile/modificabile; anche se gli obiettivi strategici non devono essere modificabili salvo situazioni di ambiente profondamente modificate rispetto alle originarie;
9. utilizzare il budget nella logica dello **steering control** e quindi effettuare grazie al modello economico-aziendale costituito dal sistema budgetario nel suo insieme, continue riproiezioni su "a quali risultati si andrà incontro se le cose continueranno ad andare come sono andate alla data";
10. svolgere il processo di elaborazione del budget aziendale creando numerose occasioni di discussione e condivisione dei traguardi che l'impresa si dà con riferimento al futuro; questo significa spostare l'enfasi dal budget dei singoli responsabili di centro al budget aziendale del team; la conseguenza è che questo cambiamento deve poi tradursi nel sistema premiante (**reward system**) con l'abbandono degli obiettivi di budget degli singoli centri di responsabilità a favore degli obiettivi aziendali; e si può fare ancora di più: se si vogliono spingere le logiche del confronto competitivo si agganciano, come suggeriscono Hope-Fraser, le ricompense alle performance aziendali confrontate con quelle dei principali concorrenti.

L'adozione di questi accorgimenti non sempre può risultare facile. Richiede un cambiamento culturale. Per assurdo può essere più facile in quelle imprese dove non si è radicata una cultura di budget "tradizionale", dove il budget non è un monolitico susseguirsi di budget per centri di responsabilità, creati per business unit e per area funzionale, aggregati poi dal controllo di gestione.

Mentre dove esiste una propensione al lavoro in team e alla condivisione dei traguardi da perseguire questo strumento, recependo alcuni dei suggerimenti offerti, può tornare a svolgere il ruolo di efficace strumento di direzione.

Bisogna abbandonare le logiche per cui l'importante è "realizzare" il budget e si cerca invece di recepire che l'importante è attuare una strategia efficace, magari anche grazie all'utilizzo di un budget "strategico".

14 dicembre 2017

Alberto Bubbio