



BUDGET PENSIERO

Il *budget* (β) (Etimologia: dal francese bougette, borsa) è il bilancio di previsione, e rientra tra gli strumenti fondamentali di programmazione e controllo dell'azienda.

"Credo che ridere sia il vero segno della libertà."

L'etimologia è una disciplina che studia l'origine, la storia e il significato originale delle parole. Dal greco "etymologia" composto da *étymon* "vero, reale, intimo significato della parola" e da *logia* "studio o discorso".

Il *budget* (β) è redatto al fine di ottenere un bilancio preventivo e programmatico concernente l'attività della struttura ricettiva (\mathfrak{H}) o di una sua divisione, per un determinato periodo di Tempo (t).

Tale pianificazione è presentata per mostrare le future entrate di un'azienda, partendo dalla previsione delle vendite e considerando le scorte esistenti e dei costi (\mathfrak{C}) da sostenere (ore lavorative, materie prime, servizi esterni).

Il prospetto finanziario è strutturato in relazione alle nostre conoscenze e redatto managerialmente in un foglio excel, illustrando le principali voci di presenze, camere, ricavi (\mathfrak{R}), costi (\mathfrak{C}) con i relativi indici in percentuale.

Le percentuali, o tassi, o indici (da non confondersi con le dita) hanno un loro preciso significato per coloro che le sanno leggere, da non confondersi con i vari TOC, TAC, BAR o balli in maschera. Da rammentare (con un esempio) che un'occupazione del 60% delle camere non significa che sia migliore di un'equivalente percentuale di presenze. Il risultato di occupazione e di margine operativo lordo spesso sono diametralmente opposti a secondo della buona gestione delle vendite. Non serve a nulla avere una bassa tariffa di vendita per presenza e un bas-so costo a presenza. Ottimizzare il risultato significa erogare la qualità per una fidelizzazione costante.

Costa meno, in termini percentuali di pubblicità e promozione, acquisire consapevolezza e stima, rispetto per il lavoro da svolgere con

giusta preparazione e ospitalità. Alla base di qualunque proiezione è necessaria la competenza e nulla d'altro, le simulazioni bislacche volte al solo profitto o business lasciano al risultato finale nei tempi un impoverimento di tutte le nature manageriali.

Il budget (β) espone i ricavi (\mathfrak{R}) presunti, in modo tale da aver chiaro nell'immediato su quali punti è necessario intervenire con tempestività, o in quali settori conviene investire o risparmiare per l'ottimizzazione dell'attività stessa.

(β) copre un periodo di tempo (t) che dura generalmente un anno, è suddiviso in ulteriori periodi di controllo mensili, settimanali, giornalieri.

(β) talvolta sono concepiti per includere solo ricavi (\mathfrak{R}) e costi (il conto profitti e perdite), i quali mostrano il reddito che un'azienda prevede di generare e i costi (\mathfrak{C}) totali che sarà in grado di sostenere.

Tuttavia, (β) dovrebbe includere anche il prospetto attività e passività (il bilancio preventivo) e le stime sui rendiconti delle entrate e sui pagamenti (il flusso di cassa pre-ventivato).

Un *budget* (β) che enfatizza gli aspetti economico-finanziari è denominato *Profit plan* (programma del profitto).

Nell'ambito dei sistemi di C.D.G. (controllo di gestione) il budget riveste un ruolo primario, non tanto e non solo come riferimento operativo generale sull'andamento dell'azienda (in confronto a quanto previsto), ma anche perché, nel suo processo di preparazione:

- obbliga tutte le aree aziendali a riflettere sulle attività di propria competenza a impostare programmi e a controllare continuamente le attività quando i programmi diventano operativi;
- promuove la comunicazione tra le diverse aree aziendali e il confronto su fabbisogni spesso contrastanti;
- fornisce, di conseguenza, dei criteri di valutazione delle performance o (necessariamente) condivisi.

I *budget* quindi aiutano a coordinare le attività manageriali e dei reparti; conferiscono ai manager il potere di decidere quali spese sostenere all'interno del loro reparto e di proporre gli obiettivi volti al conseguimento del reddito.

I budget rappresentano un mezzo affidabile per analizzare le prestazioni reali dell'azienda, i propri progressi e la capacità di adattarsi ai risultati ottenuti.

Esempio (struttura stagionale)

Una proiezione di costi del personale (*labor cost*) di una struttura stagionale operativa di otto mesi (da marzo a ottobre) con alcuni dipendenti con retribuzione annuale saranno suddivisi per i mesi di apertura ai clienti e non per quelli di chiusura.

Se un commerciale (responsabile alle vendite), un direttore e un manutentore sono a busta paga con contratto annuale, i costi saranno suddivisi equamente per i mesi di apertura.

Pertanto se un commerciale inquadrato al 1° livello ha un costo azienda di 39.000 euro, mensilmente a *budget* sarà imputato 4.875 euro non erroneamente suddiviso per i dodici mesi.

Obiettivi principali di un budget

- Pianificazione: volta all'identificazione degli obiettivi e strategie del periodo (direzione).
- Coordinazione: facilitare lo svolgimento delle attività assegnate ai reparti attraverso una chiara e pulita comunicazione.
- Comunicazione: chiara, immediata, degli obiettivi.
- Controllo: confrontare i progressi con le previsioni originarie e apportare eventuali miglioramenti.
- Motivazione: Assicurarsi che i manager siano costantemente motivati per il conseguimento degli obiettivi aziendali e individuali.
- Valutazione: fornire un feedback relativamente al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Credibilità e durata del budget

Il *budget* è stato elaborato tenendo conto di uno scenario costruito e analizzato al momento della sua stesura (andamento dei mercati, nascita di nuovi bisogni, azioni della concorrenza, ecc.), tenendo conto che si parla sempre del futuro. Nel corso dell'esercizio alcuni fattori o eventi possono far cambiare, anche profondamente, tale scenario, che non è più futuro ma realtà del momento. Il buon management reagisce rapidamente rielaborando le previsioni da quel momento in poi, riadattando i programmi, e quindi cambiando il budget stesso, che per la parte rimanente non sarebbe più credibile. Anche il processo di preparazione del budget deve seguire un modello strutturato. Realizzare un modello guida sarà sicuramente utile a garantire una certa qualità del lavoro. I *budget* meno riusciti sono quelli che non sono stati né pianificati né controllati adeguatamente.

Molto spesso le aziende procedono direttamente alla stesura, senza dedicare troppi sforzi alla preparazione, ritrovandosi in questo modo senza un efficace modello di riferimento nelle fasi più critiche del processo.

L'utilità e gli attori del budget (β)

Il *budget* (β) serve a garantire una certa coerenza tra le finalità e le azioni previste dalla strategia aziendale. In ogni *budget* (β) generale sono presenti i *budget* (β) di ogni singolo dipartimento alberghiero, ovvero i sopra menzionati centri di responsabilità tipici della struttura ricettiva (α). Nell'ambito dei sistemi di controllo di gestione il *budget* (β) riveste un ruolo molto importante, non tanto e non solo come riferimento operativo generale sull'andamento dell'azienda (in confronto a quanto previsto), ma anche perché, nel suo processo di preparazione obbliga tutte le aree coinvolte a riflettere sulle attività di propria competenza (Φ), impostare programmi e controllare continuamente le attività; promuove i flussi tra le diverse aree aziendali e fornisce, di conseguenza, dei criteri di valutazione delle performance.

Chi sono gli attori del budget (β)?

Le riunioni sono momenti essenziali in cui si viene a conoscenza del lavoro di altri, si pianificano strategie, si organizza il brand futuro.

Una riunione con il personale è spesso necessaria e può servire per ricevere pareri da colleghi e dipendenti su come migliorare l'attività.

Altre volte, invece, serve per impartire nuove direttive o esprimere disapprovazione per particolari comportamenti. Quando la riunione ha uno scopo strettamente lavorativo, ad es. per illustrare un nuovo progetto (nuova carta dei vini, carta delle acque, set cortesia, dotazione biancheria, internet point, Navetta, Software & Hardware) è bene che tutti i capi servizio presenti possano partecipare attivamente. Una riunione di lavoro serve essenzialmente per migliorare l'attività di tutti.

In una riunione si parla solo di lavoro. Senza l'elmetto, ma con tanta serenità. Per questo è importante che tutti i partecipanti giungano preparati all'appuntamento.

Affinché ciò si verifichi, sarebbe opportuno stilare un ordine del giorno con elencazione dei punti da trattare in ordine cronologico e i tempi d'intervento e che tutti ne ricevano copia almeno otto ore prima dell'incontro.

Solo così ognuno potrà arrivare davvero preparato.

Gestire il tempo (t) significa controllare ad utilizzare il tempo (t) nel modo più efficiente ed efficace possibile.

Colui che si assume la responsabilità complessiva dell'attività di *budgeting* dovrebbe essere il direttore generale, ma in realtà la storia e l'esperienza ci dimostrano che gli obiettivi migliori sono raggiunti attraverso un solido lavoro di gruppo.

Possiamo identificare essenzialmente due approcci relativamente alla gestione della pianificazione aziendale:

E "GM", cioè pianificazione dall'alto verso il basso: la parola iniziale è affidata ai General Manager, i quali si occupano di definire la struttura base, dele-

gando poi ai responsabili dei vari dipartimenti l' "action plan", cioè l'elaborazione e sviluppo del progetto.

E "DPT", cioè pianificazione dal basso verso l'alto: in questo caso sono i responsabili di reparto elaborano i piani operativi e li passano poi al top manager per una attenta analisi e per la stesura di una relativa strategia.

Sicuramente l'iter più efficace ed efficiente è dato da una collaborazione e interscambio continuo tra top manager e responsabili: questi ultimi conoscono a fondo la realtà operativa in quanto vissuta personalmente in maniera quotidiana. Punti di forza e aspetti di maggior criticità sono evidenziati nell'immediato, e sulla base di queste premesse si dovranno sviluppare i piani, attraverso l'attuazione di un profondo processo di analisi, revisione e correzione da parte del top management. Per tale ragione la stesura di un budget (β) ragionato e serio richiede tempo (t), precisione e consapevolezza degli obiettivi da raggiungere e delle risorse che si hanno a disposizione per mettere in atto piani adeguati e veritieri. Tutti i responsabili di dipartimento dovrebbero partecipare a tali riunioni al fine di contribuire in modo attivo al processo di previsione e pianificazione aziendale. È normale che più saranno le persone coinvolte, maggiori saranno i punti di discussione, incontro o scontro, più le riunioni si protrarranno. Ma questo è in realtà il modo migliore per realizzare un lavoro di squadra, aumentare la motivazione tra i lavoratori, infondere e diffondere un desiderio di coinvolgimento a 360 gradi, sfruttando al massimo le capacità e competenze organizzative di ogni attore-protagonista.

Per mantenere una chiara visione generale del progetto, è bene sia delegare ai singoli responsabili l'attuazione del piano, ma nello stesso tempo (t) è necessario affidare il coordinamento delle azioni di base a una sola persona, che possa fungere da linea guida per garantire uno sviluppo logico, ordinato e coerente del piano d'azione.

Ricordiamoci che noi siamo imprenditori di noi stessi, e lavorare in team aiuta a conoscere a fondo la nostra struttura, ci insegna a collaborare e aiutarci.

Sulla base delle nostre conoscenze e obiettivi condivisi si raggiungeranno risultati positivi, perché vissuti, condivisi, resi nostri.

I budget (β) quindi aiutano a coordinare le attività manageriali e dei reparti; conferiscono ai manager di dipartimento e responsabili di settore (chef di cucina, maître d'hôtel) il potere di decidere quali spese sostenere all'interno del loro reparto e di proporre gli obiettivi volti al conseguimento del reddito.

I budget (β) rappresentano un mezzo affidabile per analizzare le prestazioni reali dell'azienda, i propri progressi e la capacità di adattarsi ai risultati ottenuti.

Il budget (β): missione e attendibilità

Il budget (β) è dunque un complesso di elementi su cui si fonda il lavoro di individui, reparti e intere aziende. Questi sono incoraggiati ad andare avanti e stendere previsioni seguendo una tabella di marcia pianificata che favorisca:

- l'efficace comunicazione degli obiettivi;
- la pianificazione delle strategie del periodo (direzione delle linee guida);
- un semplice svolgimento delle attività attribuite ai vari reparti;
- immediato feedback e confronto tra le previsioni iniziali e i risultati conseguiti;
- una forte motivazione sia dei responsabili dei centri di responsabilità, sia di tutti i collaboratori al conseguimento degli obiettivi aziendali, professionali e personali.

Il budget (β) è stato elaborato tenendo conto di uno scenario costruito e analizzato al momento della sua stesura (andamento dei mercati, nascita di nuovi bisogni, azioni della concorrenza), non dimenticando che si parla sempre del futuro.

Nel corso dell'esercizio alcuni fattori o eventi possono far cambiare anche profondamente tale scenario, che non è più futuro ma realtà del momento.

Il buon management reagisce rapidamente rielaborando le previsioni da quel momento in poi, riadattando i programmi, e quindi cambiando il budget (β) stesso, che per la parte rimanente non sarebbe più credibile.

Se non fai parte della soluzione, fai parte del problema.

Composizione del budget (β)

"L'arte è un appello al quale troppi rispondono senza essere stati chiamati"

La struttura essenziale del budget (β) (previsioni) ricalca lo schema del bilancio di esercizio (risultati), e non potrebbe essere altrimenti, poiché devono essere confrontati. Una differenza fondamentale tra budget (β) e bilancio è nel fatto che nel budget (β) entrano in gioco anche le quantità (oltre ai valori monetari), sia nella stima dei ricavi (\mathcal{R}), che nei costi (\mathcal{C}) delle risorse necessarie alla produzione e ai servizi. Quale che sia la complessità operativa dell'azienda, il budget (β) è costituito da due parti principali:

- Il budget operativo, che illustra, in sintesi, il conto economico preventivo;
- Il budget finanziario, che illustra e dettaglia i flussi finanziari derivanti dalle previsioni economiche fatte, più gli investimenti e la cassa.

Il budget (β) operativo è così chiamato perché scende nei dettagli operativi dell'azienda, ed è costituito da una serie, anche notevole, di budget (β) settoriali di supporto (o schede di budget (β)).

Accanto al concetto di budget (β) è bene aver presente il significato e l'utilità di altri strumenti, al fine di realizzare un controllo più specifico e dettagliato dell'andamento finanziario di una struttura, per operare con cognizione di causa, e ottenere risultati concreti.