

PROFESSIONISTI

Budget: cosa sono e come costruirli all'interno della pianificazione e controllo

di **Federico Frosi** – Consulente di BDM Associati SRL



L'esplorazione e la comprensione degli scenari futuri rappresentano da sempre attività intellettuali che l'uomo persegue in modo da prepararsi alle sfide che lo attendono. All'interno dello studio professionale lo strumento principale per questo scopo è il **budget**. L'attività di **budgeting** costituisce **uno step cruciale** nel complessivo processo di controllo di gestione all'interno di uno studio professionale, perché senza un'efficace **pianificazione** non può esserci nessun genere di **controllo**.

La **pianificazione strategica dei costi** è l'obiettivo principale dell'attività di budgeting, che consiste nello stabilire nel modo più preciso possibile il budget e le spese relative ad una determinata area strategica d'affari, in un periodo di tempo definito (solitamente un anno solare). Soprattutto all'interno di una società di servizi, la pianificazione assume un'importanza cruciale non solo dal punto di vista economico-finanziario, ma anche per quanto riguarda **la gestione della risorsa scarsa per eccellenza**, ovvero il tempo. Il termine budget, infatti viene spesso utilizzato con una sola accezione economica, ma il significato, anche se traslato, rimane il medesimo: come per il denaro, anche per il **tempo** abbiamo a disposizione una **quota limitata di risorse**. Per evitare di utilizzarle in modo poco proficuo è utile determinare una quota da assegnare ad ogni attività ricorsiva svolta per i clienti.

Le modalità di costruzione dei budget devono essere scelte con cura. All'interno dello studio è possibile distinguere due metodi principali per la determinazione dei budget orari:

1. **derivazione dal dato storico:** questa metodologia è largamente sconsigliata in quanto rischia di includere nel budget orario diverse inefficienze di cui non ci siamo mai accorti. Inoltre, richiederebbe una rilevazione puntuale delle attività, facendo attenzione a non includere nel dato le prestazioni straordinarie svolte negli esercizi precedenti;

2. **attribuzione del budget sulla base di benchmark di mercato:** in questo caso la quota di ore da dedicare ad ogni cliente si genera in modo oggettivo, prendendo in considerazione il dato medio di mercato ed eliminando la possibilità di includere nel budget le inefficienze presenti nella struttura e difficilmente identificabili.

Come possiamo esser sicuri di aver effettivamente preso in considerazione un dato ragionevole e, di conseguenza, in grado di generare un metro di paragone efficace per la nostra struttura? Innanzitutto, dobbiamo confrontarci con una **dato medio di mercato**, ma che rispetti le caratteristiche del nostro studio. Non avrebbe alcun senso derivare il dato da un mercato profondamente diverso dal nostro, in termini di localizzazione dello studio e di caratteristiche dei servizi offerti. Un ulteriore passaggio fondamentale è rappresentato dalla condivisione del budget calcolato, con i referenti di ciascun cliente. Lo studio, infatti, si compone di risorse umane che potrebbero soffrire l'imposizione di un dato statistico puro, completamente scollegato dalle loro percezioni. La pianificazione strategica dei budget orari, dunque, dovrebbe seguire una logica ibrida tra l'approccio **top-down**, fondamentale per eliminare la presenza di inefficienze non rilevate, e l'approccio **bottom-up**, essenziale per tenere in considerazione l'esperienza e le indicazioni di chi segue quotidianamente il cliente. Non è inusuale, infatti, relazionarsi con clienti che richiedono un impegno ben superiore (o inferiore, in casi rari) rispetto a quello che ci potremmo aspettare fidandoci ciecamente del benchmark di riferimento.

Quali sono i vantaggi e le finalità del **budgeting**? A livello preventivo la determinazione dei budget orari consente di:

- **indagare la redditività di un cliente:** se il budget calcolato è affidabile, lo studio sarà in grado di preventivare il costo sostenuto per fornire i servizi ordinari ai propri clienti. Il confronto tra l'onorario concordato e il costo da sostenere è un immediato indice di redditività della commessa. La conoscenza a preventivo di una situazione critica dal punto di vista della produttività economica, ci consente di correre ai ripari proponendo una revisione del compenso stabilito in precedenza. La stessa analisi può e deve essere condotta sui nuovi clienti dello studio, limitando al minimo gli errori di preventivazione delle attività;
- **analisi della saturazione delle risorse:** l'attribuzione dei clienti alle risorse dello studio dovrebbe sempre essere fatta in modo accurato per evitare di sovraccaricare alcuni profili ed esporre gli altri alle "grinfie" della sindrome dello studente. Il calcolo di tempi medi affidabili a preventivo può evidenziare anche la presenza di una quota di ore apparentemente libera e disponibile ad essere occupata da nuovi clienti dello studio.

In seguito, se la misurazione del tempo durante lo svolgimento delle attività lavorative viene eseguita in modo accurato, il raffronto con il budget temporale preassegnato comporta numerosi vantaggi:

- **Identificazione degli scostamenti:** alcuni dati potrebbero essere sorprendenti e portare

alla luce clienti Su questi casi è necessario adottare strategie differenti in base al caso emerso:

- **Clienti con scostamenti negativi:** azioni di *time management*, volte a ridurre l'impegno per massimizzare la produttività; in alternativa una valorizzazione differente delle attività svolte, con una particolare attenzione sulle prestazioni straordinarie, che, in parte, possono concorrere a recuperare i costi non preventivati.
- **Clienti con scostamenti positivi:** azioni di *customer care*, destinate a generare un maggior valore percepito per fidelizzare i clienti con un'elevata marginalità positiva.
- **Calibrazione dei budget:** il parallelismo con i dati a consuntivo dà la possibilità di ricalibrare i budget (e di conseguenza i costi sostenuti), evidenziando aree organizzative con un margine ridotto, piuttosto che portare alla luce attività efficienti su cui fondare la generazione di utile cospicuo.
- **Supporto decisionale:** il *time tracking*, unito al confronto con i budget, evidenzia limiti o problematiche all'interno dell'organizzazione, colli di bottiglia piuttosto che fluidità delle attività.

In conclusione, la pianificazione strategica dello studio professionale non può prescindere da una fase di **budgeting**, soprattutto per consentire al management di prendere decisioni informate e supportate da dati concreti, non basati sulla sola esperienza del passato.