

## Processo di budgeting

### Le domande ricorrenti

- *Come è possibile prevedere i risultati futuri in contesti così incerti?*
- *Chi deve essere coinvolto nel processo di budgeting?*
- *Perché ha senso investire tempo e risorse in un processo di budgeting?*
- *Su quali grandezze è opportuno effettuare le stime? Con quale livello di precisione?*
- *Come è possibile guidare i comportamenti dei collaboratori?*
- *Come potrebbero cambiare le performance in caso di crescita del fatturato?*

### 0. Il punto di partenza

Lo sviluppo tecnologico a supporto della qualità dei prodotti e un posizionamento in grado di garantire margini elevati suggerisce alla proprietà di concentrarsi sullo sviluppo commerciale, da perseguire tanto sul mercato nazionale, quanto su quello internazionale.

### 1. Gli obiettivi del progetto

Ridefinire ruoli e attività all'interno della funzione commerciale e supportare il personale di vendita nell'introduzione di strumenti manageriali come quello del budget.

### 2. Le aree e le modalità di intervento

Una prima parte del lavoro si è concentrata sull'analisi dell'organizzazione della funzione commerciale, riprogettata con l'obiettivo di evitare sovrapposizioni nei ruoli, allineare la struttura alle strategie di sviluppo e creare le condizioni per l'inserimento di nuove risorse. Una seconda parte del progetto si è concentrata sulla formazione delle risorse destinate allo sviluppo commerciale, sia attraverso l'introduzione di nuovi strumenti, sia attraverso la definizione di processi utili a migliorare il lavoro di squadra.

In questo progetto un ruolo centrale è stato giocato dall'introduzione del processo di budgeting, che è partito con un momento di formazione dei responsabili commerciali sugli obiettivi e le logiche di funzionamento, è proseguito con la definizione dei criteri di previsione e con la predisposizione degli strumenti tecnici da utilizzare, è stato realizzato con un affiancamento diretto dei responsabili, si è concluso con l'aggregazione delle singole previsioni e con la costruzione di prospetti utili a monitorare le previsioni, analizzare gli scostamenti e adottare le azioni correttive.

### 3. I principali risultati raggiunti

L'introduzione del processo di budgeting è stata fondamentale per favorire lo sviluppo manageriale dei responsabili commerciali e per rafforzare la consapevolezza di ciascuno del proprio ruolo. Inoltre, ha contribuito a costruire obiettivi comuni, a guidare il lavoro dei singoli e a migliorare il lavoro in team, a pianificare al meglio le attività

opportune e a monitorarne l'effettiva realizzazione.