

18 ottobre 2023

Lettera all'Imprenditore n. 307



Budget dei Ricavi: cos'è e come prepararlo?



*“Cerca di fare la cosa giusta piuttosto che focalizzarti sul guadagno:
il profitto altro non è che una serie di azioni corrette.”*

Jesse Livermore

Il Budget aziendale rappresenta uno strumento indispensabile per tradurre gli obiettivi dell'azienda in numeri, consentendo così di:

- ✓ quantificare concretamente il valore delle azioni per raggiungere i propri obiettivi e ogni altro aspetto che riguarda la propria attività di impresa;
- ✓ rendere misurabili e monitorabili nel tempo i propri obiettivi (potendo anche intervenire in caso di scostamenti più o meno significativi nella realtà rispetto a quanto previsto).

Ma da dove iniziare la preparazione del Budget annuale? La logica suggerisce di cominciare dalla prima voce fondamentale, che non a caso è anche la prima riga del conto economico: i **Ricavi delle Vendite**.

Cos'è il Budget dei Ricavi?

Il Budget dei Ricavi è la previsione dettagliata, per l'esercizio a venire, delle quantità di prodotti/servizi che si vogliono/possono vendere e dei prezzi unitari di vendita che si intendono applicare a ciascun cliente per ciascun prodotto/servizio. Al fine di avere una stima più accurata e un monitoraggio più efficace, risulta opportuno che tali previsioni siano effettuate per mese, cliente e prodotto sia in valore che quantità.

Come stimare adeguatamente le vendite?

La previsione delle quantità di ogni singolo prodotto/servizio che verrà venduto per cliente deve tener conto di una pluralità di fattori quali:

1. Gli **obiettivi aziendali** di breve, medio e lungo termine;
2. I **dati storici** relativi ai prodotti/servizi venduti e ai clienti serviti;
3. Le tendenze di **mercato** e del settore di riferimento;
4. Il coinvolgimento dell'intera **organizzazione commerciale** nella preparazione del budget per cliente.

Gli obiettivi aziendali costituiscono il punto di partenza per l'elaborazione del budget in quanto indirizzano le attività svolte da tutta l'organizzazione: ogni decisione strategica dell'azienda incide necessariamente e inevitabilmente sulle previsioni delle quantità di prodotti/servizi da realizzare e anche sui loro prezzi unitari di vendita. Si pensi ad esempio alla scelta di dismettere una linea di prodotto o a quella di investire maggiormente sullo sviluppo di una specifica area di business.

L'analisi dei risultati storici e delle quantità vendute per singolo cliente e per mercato consente invece di ottenere subito un'utile informazione di partenza e di far emergere la presenza di eventuali trend di crescita negli anni o, viceversa, di cali/ridimensionamenti di un dato prodotto o di uno specifico cliente. In sostanza, i dati storici costituiscono delle linee guida utili per elaborare previsioni future, oltre che per individuare eventuali stagionalità.

Le valutazioni fondate sui risultati passati devono, tuttavia, essere affiancate da un attento e costante occhio sul mercato, di modo da avere

un termometro preciso e aggiornato della situazione del settore di riferimento, della domanda e della sua evoluzione.

L'analisi di mercato è lo strumento migliore per fornire indicazioni in tal senso. L'obsolescenza di un prodotto, ad esempio, così come un cambiamento delle esigenze o delle preferenze dei clienti sono fattori da considerare per evitare di sovrastimare o sottostimare i risultati che si possono ottenere.

Ultimo ma non meno importante, anche proprio per completare e interpretare al meglio le informazioni reperite tramite le analisi precedenti, è il coinvolgimento dell'intera organizzazione commerciale dell'azienda: sono infatti i commerciali e gli agenti che, grazie al contatto diretto con la clientela, possono intercettare eventuali variazioni della domanda ed effettuare una previsione più affidabile sia sulle quantità sia sul mix di vendita. La rete vendita è inoltre in grado di quantificare gli obiettivi attesi sia sui nuovi clienti sia sui nuovi prodotti.

Quali aspetti considerare per la determinazione dei prezzi?

L'altro fattore fondamentale per la finalizzazione del budget dei ricavi, dopo aver stimato le quantità di ogni singolo prodotto/servizio previste per ciascun cliente, è rappresentato dalla stima dei prezzi unitari di vendita. Anche in questo caso, come per le quantità, sarà necessario tenere in considerazione una pluralità di fattori interni ed esterni. L'azienda da un lato dovrà verificare l'allineamento dei propri listini con l'evoluzione prevista dei costi di acquisto e di produzione, dall'altro dovrà valutare il grado di concorrenza e i prezzi che quest'ultima potrà applicare. Da queste informazioni potranno inoltre derivare delle specifiche considerazioni non solo sui ricavi, ma anche sulla marginalità di determinati prodotti/servizi, dando quindi modo all'azienda di sfruttare questa fase anche per la conferma o meno di decisioni strategiche.

Qual è l'utilità di un Budget dei Ricavi così costruito?

Il Budget dei Ricavi, se costruito con il supporto di tutta l'organizzazione commerciale e in modo dettagliato (quantità e prezzi per cliente, per prodotto, per mese) tenendo conto delle potenzialità e delle quote di

penetrazione sui clienti in essere, dell'evoluzione del mercato e della struttura aziendale, assumerà un ruolo chiave nell'indirizzare la squadra commerciale e nel monitorare i risultati raggiunti dall'intera struttura e da ciascun area e/o venditore.

Benedetti&Co realizza, insieme agli imprenditori e ai loro manager, modelli di simulazione, pianificazione e controllo, utili alla quantificazione delle grandezze in gioco e alla valutazione dei diversi scenari. In particolare, i Budget annuali dell'azienda o di gruppo vengono studiati, progettati e modellati sulle specifiche caratteristiche ed esigenze della realtà considerata e articolati nel budget dei ricavi, nel budget dei costi, nel budget degli investimenti e nelle sintesi economiche, patrimoniali e finanziarie.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Milano

Brescia

Mumbai

Via S. Michele del Carso 22
20144 Milano
tel. +39 02 805 057 74
info@benedetti-co.it

Via Oberdan 5/7
25128 Brescia
tel. +39 030 205 48 03
info@benedetti-co.it

INDIA – 400006 Mumbai,
Ajanta Building Flat 1.
LD Ruparel –
Marg. Malabar Hill
tel. +91 – 9820088817