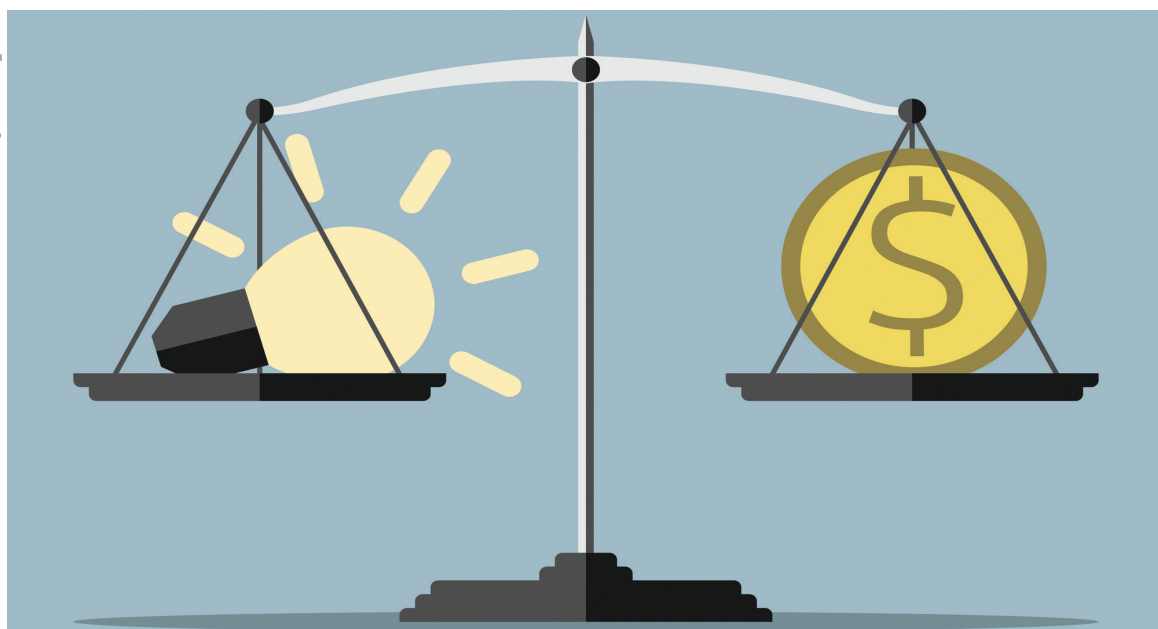




Allineare il budget alla strategia

Il collegamento deve essere esplicitato, evidenziando le risorse stanziare per i diversi obiettivi

di Andrea Dossi e Luca Ghezzi

Le difficoltà che le imprese incontrano nella strategy execution sono un chiaro segnale della bassa efficacia del budget. Esso, nonostante nasca per assicurare il continuo allineamento tra strategia, azioni e misure, è sovente considerato uno dei maggiori responsabili della miopia manageriale, incapace di supportare le strategie di crescita (delle competenze, delle risorse, del fatturato) di lungo termine. Eppure, il processo di previsione alla base del budget ha delle finalità insostituibili: allocare le risorse ai migliori programmi di azio-

ne, stimolare coordinamento e comunicazione tra le diverse unità aziendali, definire dei target che generino motivazione nei manager e agevolino la valutazione delle performance, in connessione con le strategie aziendali. I limiti che evidenzia nella pratica (time consuming; molto centralizzato ed estremamente rigido e dettagliato, così da ostacolare la creatività manageriale; disegnato sull'anno, o esercizio amministrativo, che è sempre meno rappresentativo dei cicli di business; focalizzato sulle azioni di *cost reduction* assai più che sulla generazione di valore; incapace di generare un clima organizzativo che

spinga il management fuori dalla sua comfort zone) vanno dunque addebitati a come viene progettato e gestito.

Le aziende devono oggi valutare esplicitamente la qualità del loro budget (ossia dei metodi e dei formati del processo razionale di calcolo del budget) e del loro budgeting (ossia delle fasi, attori e stili di conduzione che caratterizzano il processo di budget). In tale valutazione l'aspetto del legame tra strategia e budget va indirizzato in modo esplicito. Tre sono, a parere di chi scrive, le domande fondamentali a cui darsi risposta, con riferimento ai tre elementi del budget che necessita-

no oggi di maggiore innovazione. Le domande, che rappresentano una sorta di check-list, sono le seguenti:

1. I piani di azione del budget sono esplicitamente collegati alla strategia?
2. Il processo di target setting nasce dalla mappa di relazioni causa-effetto del business model?
3. Il processo di allocazione delle risorse in sede di budget evidenzia in modo chiaro quali e quante risorse sono stanziare per gli obiettivi strategici?

Piani di azione e strategia?

Nonostante siano chiari input (la strategia aziendale) e output (piani di azione e programmi) del budget, non sempre risulta chiaro il legame tra di essi. Ossia non sempre è esplicito quali piani di azione contribuiscono a quale obiettivo strategico, e come. Lasciare implicito questo collegamento non può che causare problemi nella comunicazione della strategia aziendale.

L'esplicitazione del collegamento tra le scelte strategiche e i piani di azione di budget è dunque una delle

qualità fondamentali di un budget. Essa può essere ottenuta attraverso la costruzione di una matrice obiettivi strategici-piani di azione, che permette di sintetizzare e sistematizzare i ragionamenti strategici aziendali e fornisce un framework in grado di integrare strategia e operatività.

La matrice viene costruita incrociando:

- obiettivi strategici che l'azienda intende perseguire, con indicazione della misura strategica chiave per la valutazione del conseguimento degli obiettivi;
- piani di azione deliberati per conseguire gli obiettivi strategici, con l'ammontare di risorse allocate a ogni singola iniziativa.

In corrispondenza di ogni quadrante obiettivo strategico/piano di azione viene inserito il target di

risultato da perseguire nell'orizzonte temporale coperto dalla pianificazione. Nella Figura 1 è riportato un esempio di matrice relativa a una società operante nella grande distribuzione organizzata.

La costruzione della matrice permette di verificare a priori:

1. la completezza degli obiettivi strategici;
2. la coerenza dei piani di azione rispetto alla strategia perseguita;
3. la sostenibilità dei target definiti.

Per quanto riguarda la completezza degli obiettivi strategici, tutte le imprese, per sopravvivere, hanno bisogno di generare valore netto addizionale, da reinvestire nel business e da distribuire agli stakeholder aziendali. Sebbene risulti complesso tra-

1. classificare ogni obiettivo/misura in una delle tre categorie di macro-value driver sopra evidenziate;

2. confrontare la diversa numerosità delle misure obiettivo con una composizione ideale, per definire la quale si può prendere spunto dal proprio *price to book value* (PBV)

(1). Partendo dal presupposto che il modello contabile (e quindi il valore di libro, ossia il *book value*) esprime fondamentalmente l'efficienza corrente di un'impresa, e assai meno i risultati di innovazione e il livello di rischio a cui l'impresa è sottoposta, si può assumere che:

■ se PBV è attorno a 1, i macro-driver di innovazione e rischio assumono un'importanza relativa nella determinazione del valore aziendale, e quindi gli obiettivi e le misure di fondamentale importanza sono quelle relative all'efficienza corrente, non solo di natura reddituale, ma anche espressive dei portafogli di asset (finanziario, produttivo, intellettuale, umano, sociale, relazionale e naturale), sulla cui

base si fondano le prospettive di risultato future;

■ se PBV è assai superiore a 1, grande attenzione va invece posta a obiettivi e misure relativi ai macro-driver innovazione e rischio.

In caso di incompletezza, gli obiettivi e le misure devono essere oggetto di riconsiderazione al fine di integrare le dimensioni mancanti.

La coerenza dei piani di azione rispetto alla strategia perseguita viene verificata semplicemente osservando la presenza di un target in corrispondenza almeno di un quadrante obiettivo strategico/piano di azione,

(1) Nel caso di imprese non quotate si può fare riferimento al *price to book value* di un'azienda considerata *comparable*, oppure a quello del settore di appartenenza.



durre in termini operativi il concetto di valore, vi è consenso sul fatto che tale grandezza debba essere misurata come una serie di flussi di cassa scontati, che dipendono da tre macro-value driver di generazione del valore:

- a. *efficienza nelle operazioni correnti*, attraverso la quale massimizzare i flussi di cassa correnti;
- b. *innovazione*, leva fondamentale per la generazione di flussi di cassa futuri;
- c. *rischi aziendali*, da gestire e minimizzare al fine di ridurre i tassi di sconto dei flussi, e per questa via aumentare il valore aziendale.

La completezza degli obiettivi strategici e delle relative misure dovrebbe dunque essere verificata nel modo seguente:

figura 1 | la matrice obiettivi strategici-piani di azione

Risorse stanziare			Piani di azione							
			€	€	€	€	€	€	€	€
Obiettivo strategico	Misura strategica	Target	Implementazione sistema CRM	Campagna acquisizione nuovi clienti	Sistema gestione della qualità	Programma fidelity per clienti	Ottimizzazione rapporto n° clienti/casse disponibili	Ottimizzazione delle procedure pagamento	Sviluppo sistema informativo programmazione	Piano di stock option
Aumentare la redditività dei ricavi	Aumento del RONA	+2%								
Fidelizzare la clientela	Numero di clienti che effettuano almeno X acquisti/mese		60%							
	Nuove tessere fedeltà			+10%						
Disponibilità del prodotto	% segnalazioni mancanza prodotto				<1%					
Prezzo più conveniente	Differenziale rispetto a concorrente					<3%				
Riduzione del tempo di attesa alle casse	Tempo di attesa (minuti)						<=5			
Velocità della procedura di pagamento	Tempo di pagamento/ numero di pezzi (base 10)							<=2		
Programmazione dei turni del personale in cassa	Affidabilità programmazione								100%	
Coinvolgimento del personale	% azionisti									50%

fonte: rielaborazione degli autori da R.S. Kaplan, D.P. Norton, *The Execution Premium. Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Boston (MA), Harvard Business Press, 2008

che attesti il contributo dell'iniziativa specifica al conseguimento degli obiettivi. Nel caso di iniziative che non risultano correlate a nessuna tematica strategica, l'azienda deve valutare attentamente la reale rilevanza di tali piani, procedendo eventualmente a un ridimensionamento o addirittura all'abbandono, e reimpiegando in modo più efficace le risorse a essi allocate.

Da ultimo, in merito alla sostenibilità dei target, quanto maggiore è il disallineamento dei target strategici rispetto alle dinamiche esterne e ai risultati storici, tanto maggiori dovranno essere le verifiche per confermare le attese. A tale sco-

po può essere opportuno procedere alla costruzione di analisi di correlazione statistica tra i principali indicatori macroeconomici in grado di influenzare i risultati aziendali e i possibili target. La stessa metodologia può essere impiegata correlando i risultati storici alle attese, in una sorta di stress test finalizzato a verificare la sostenibilità dei target.

Target setting e relazioni causa-effetto del business model?

Obiettivo fondamentale del sistema di budget è orientare i processi decisionali, coordinando le diver-

se unità e allineandole alla strategia aziendale. Proprio per tale fine è rilevantisimo indagare, formalizzare e condividere le relazioni di causa-effetto tra le differenti performance giudicate importanti.

La rappresentazione del business model tramite un sistema di relazioni di causa-effetto, impiegando strumenti quali le strategy map, ha un grande valore comunicativo. Il suggerimento è, perché le strategy map non restino troppo qualitative e generiche, di analizzare oggettivamente le relazioni tra misure di prestazione, evidenziando i possibili gap e/o disallineamenti percepiti e cercando di risolverli. Operativamente

figura 2 | la matrice obiettivi strategici-processi aziendali

			Processi aziendali							
CAPEX			€	€	€	€	€	€	€	€
OPEX			€	€	€	€	€	€	€	€
Totale risorse a disposizione nell'anno per le iniziative strategiche			€	€	€	€	€	€	€	€
Obiettivo strategico	Misura strategica	Target	Marketing	Marketing	Qualità	Commerciale	Operations	Operations	Sistemi informativi	Amministrazione e finanza
Aumentare la redditività dei ricavi	Aumento del RONA	+2%								
Fidelizzare la clientela	Numero di clienti che effettuano almeno X acquisti/mese		60%							
	Nuove tessere fedeltà			+10%						
Disponibilità del prodotto	% segnalazioni mancanza prodotto				<1%					
Prezzo più conveniente	Differenziale rispetto a concorrente					<3%				
Riduzione del tempo di attesa alle casse	Tempo di attesa (minuti)						<=5			
Velocità della procedura di pagamento	Tempo di pagamento/ numero di pezzi (base 10)							<=2		
Programmazione dei turni del personale in cassa	Affidabilità programmazione								100%	
Coinvolgimento del personale	% azionisti									50%

fonte: rielaborazione degli autori da R.S. Kaplan, D.P. Norton, *The Execution Premium. Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Boston (MA), Harvard Business Press, 2008

è possibile procedere con un assessment pre-budget come segue:

1. analizzare statisticamente le relazioni tra misure di prestazione, evidenziando le correlazioni reciproche e i lag temporali di connessione. Tale passaggio è reso oggi più semplice e affidabile dall'evoluzione dei sistemi di business intelligence;
2. comparare la rete di relazione causa-effetto tra misure di prestazione con il business model aziendale, per verificare che le prestazioni strategicamente rilevanti siano monitorate dal sistema di misurazione delle prestazioni;
3. laddove nell'analisi del punto precedente si rileva un completo allineamento, è opportuno impiegar-

re le misure di prestazione aziendali con uno stile diagnostico. Nel caso in cui si evidenzino qualche gap di disallineamento, è opportuno ragionare qualitativamente sul collegamento tra obiettivi strategici e misure di prestazione. Per fare ciò è opportuno utilizzare la matrice obiettivi strategici-piani di azione di cui sopra. Per ogni quadrante bisogna condividere con il management la rilevanza del collegamento tra programma di azione e obiettivo strategico. È questo un buon metodo per formalizzare le relazioni. Per allargare il ragionamento anche alla gestione ordinaria, e non solo ai programmi di azione di cambiamento, è opportuno fare lo

stesso percorso logico e di condivisione impiegando la matrice obiettivi strategici-processi aziendali (si veda sotto). Questa, del tutto simmetrica alla precedente, consente di comprendere i legami della strategia con la gestione routinaria aziendale, espressa tramite i processi aziendali;

4. per ogni relazione ad alta rilevanza, infine, è bene esplicitare le relazioni causa-effetto attese e progettare una misura di prestazione che ne consenta la verifica. Così facendo si ottiene un sistema di misurazione delle prestazioni completo e modellizzato, asset cruciale per rendere efficaci le previsioni di budget.

Avendo una mappa delle relazioni di causa-effetto, è possibile raggiungere due ulteriori finalità: in primo luogo, basare i metodi di *forecasting* e di *rolling budget* sulle relazioni di causa-effetto individuate, slegandoli così dalla tipica somma «*m* mesi di consuntivo + *n* mesi di budget»; in secondo luogo, creare un collegamento più sostanziale tra planning e budgeting opportunamente formalizzato nell'ambito di una *budget letter*, che è sempre opportuno predisporre per avviare il processo di budget aziendale. Tale documento dovrebbe recepire gli elementi discussi in precedenza, e in particolare:

- la matrice obiettivi strategici-piani di azione;
- l'evidenza della completezza degli obiettivi;
- l'esplicitazione delle relazioni causa-effetto.

Partendo da questi punti, è fondamentale che la budget letter espliciti in modo chiaro la scomposizione dei programmi strategici in *milestones* annuali, con relativi obiettivi e target.

La matrice strategica viene tradotta in termini operativi, con l'identificazione di obiettivi annuali coerenti con i tempi e la velocità di realizzazione del piano strategico. Tale procedimento richiede il passaggio dai processi aziendali. È infatti più coerente comprendere la relazione tra gli obiettivi strategici e i macro-processi aziendali, che hanno chiari input e output, piuttosto che quella diretta con le unità organizzative, che sovente spezzettano il fluire dei processi in task omogenei per tecnologia ma non per orientamento ai risultati.

Riprendendo l'esempio del primo punto, una possibile traduzione operativa, che segue la tecnica del *process modeling*, è riportato in Figura 2, in cui gli obiettivi di piano, opportunamente suddivisi in *milestones* annuali, sono assegnati ai diversi processi (matrice obiettivi strategici-processi aziendali). A loro volta gli obiettivi «strategici» assegnati

figura 3 | un esempio di conto economico

Conto economico	Budget	Consuntivo
Ricavi		
(Spese da attività correnti)		
(Spese da iniziative strategiche, di cui)		
Iniziativa 1		
Iniziativa n.		
Totale spese		
EBITDA		
(Quote ammortamento investimenti da attività correnti)		
(Quote ammortamento investimenti in iniziative strategiche, di cui:)		
Iniziativa 1		
Iniziativa n.		
EBIT		

fonte: rielaborazione degli autori da R.S. Kaplan, D.P. Norton, *The Execution Premium. Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Boston (MA), Harvard Business Press, 2008

ai processi possono essere segmentati, con la stessa logica, per le attività critiche degli stessi (matrice obiettivi dei processi aziendali-attività), e da questi alle unità che presidiano tali attività (matrice obiettivi delle attività critiche-unità organizzative).

Quali e quante risorse per gli obiettivi strategici?

Nell'ambito dell'attività aziendale i manager sono chiamati a realizzare, contemporaneamente, una molteplicità di programmi di azione caratterizzati da un differente grado di rilevanza: alcuni si limitano a garantire il mantenimento delle condizioni esistenti; altri hanno come obiettivo il conseguimento di miglioramenti incrementali nella normale operatività; ulteriori iniziative assumono invece un ruolo chiave per il perseguimento della strategia aziendale.

Su quest'ultima tipologia di progetti convergono solitamente le risorse discrezionali che l'azienda ha a disposizione. Il peso di queste risorse cambia in funzione del fatto che la strategia deliberata sia più o meno



Andrea Dossi

è Associate Dean for Faculty della SDA Bocconi School of Management e professore di Programmazione e Controllo presso il Dipartimento di Accounting dell'Università Bocconi. È membro del Comitato Pianificazione e Controllo di Andaf e del Comitato Direttivo della Scuola di Praticantato, Ordine dei Dottori Commercialisti di Milano. Svolge attività professionale sui temi di amministrazione, controllo e finanza presso medie e grandi imprese italiane e internazionali.
andrea.dossi@unibocconi.it



Luca Ghezzi

è docente di Accounting & Control presso la SDA Bocconi School of Management. È inoltre professore a contratto di Performance Measurement presso l'Università Bocconi. Svolge attività professionale sui temi di amministrazione, controllo e finanza presso medie imprese italiane e internazionali.
luca.ghezzi@sdabocconi.it

allineata a quella perseguita dall'azienda fino a quel momento. Quando l'allineamento è elevato, il peso delle risorse discrezionali rappresenta solitamente una percentuale limitata sul totale delle risorse aziendali; qualora, invece, si evidenzia una netta discontinuità rispetto al passato, le iniziative di supporto possono assorbire una percentuale maggiore delle risorse disponibili.

Poiché le iniziative hanno sovente carattere pluriennale, è fondamentale che in sede di budget vengano fornite tutte le indicazioni relative ai progetti in essere e a quelli già deliberati, con esplicitazione della quota di risorse da investire o spendere nel corso dell'esercizio e l'attribuzione alle diverse unità organizzative aziendali. Tali risorse strategiche dovrebbero trovare esplicita rappresentazione nell'ambito del budget aziendale.

I sistemi di budget sono solitamente impostati con schemi di raccolta e consolidamento delle informazioni appositamente strutturati per garantire l'alimentazione di pro-

spetti con finalità amministrative. In tali prospetti non emergono, in genere, le risorse dedicate alle iniziative a supporto della strategia, che risultano frammentate su varie tipologie di costi (personale, consulenze, leasing ecc.) e investimenti (immobilizzazioni materiali, immateriali) o tra diverse unità organizzative, nel caso di progetti trasversali. Questo facilita comportamenti manageriali orientati all'ottimizzazione dei risultati di breve periodo. Infatti, non avendo la necessaria visibilità nei prospetti aziendali, il rischio è che i progetti strategici, che per la loro durata pluriennale non necessariamente determinano immediate ricadute positive sui risultati aziendali, divengano il principale oggetto di azioni di *cost saving*. Nell'ambito di una singola unità organizzativa, i piani di azione strategici potrebbero essere messi in competizione con altre iniziative di efficientamento interno. Nel caso di progetti trasversali, che coinvolgono più centri di responsabilità, è elevato il rischio che in corso di esercizio qualche unità organizzativa riveda il proprio budget e allochi diversamente le proprie risorse sottraendole alle iniziative strategiche. Questi comportamenti generano elevati rischi di insuccesso della strategia aziendale.

Al fine di ovviare a tali problematiche diventa fondamentale apportare delle modifiche ai tradizionali schemi di budget.

In particolare, dal punto di vista operativo, è opportuno procedere nel modo seguente:

1. identificare le risorse, siano esse investimenti o costi, dedicate alle iniziative strategiche. È qui importante creare una specifica categoria di risorse, denominate *stratex* (*strategic expenditures*), per differenziarle dalle tradizionali *capex* (*capital expenditures*) e *opex* (*operating expenditures*) legate alle attività correnti;
2. impostare dei prospetti di budget e di controllo che diano chiara evidenza delle risorse strategiche, se-

parandole rispetto alle risorse dedicate alle attività correnti. Una possibile impostazione del conto economico è riportata nella Figura 3;

3. monitorare costantemente il previsto avanzamento dei progetti strategici, segnalando tempestivamente eventuali scostamenti che richiederanno adeguata informativa di supporto da parte degli attori direttamente coinvolti. ■

Esplora **e&m** PLUS su

www.economiaemangement.it



In sintesi

Le aziende devono valutare esplicitamente la qualità del loro budget (i metodi e i formati del processo razionale di calcolo del budget) e del loro budgeting (fasi, attori e stili di conduzione che caratterizzano il processo di budget). In tale valutazione **l'aspetto del legame tra strategia e budget va definito in modo esplicito**.

Le tre domande fondamentali da porsi riguardano: i) il rapporto tra piani di azione del budget e strategia; ii) il rapporto tra il processo di target setting e la mappa di relazioni causa-effetto del business model; iii) se il processo di allocazione delle risorse in sede di budget evidenzia in modo chiaro quali e quante risorse sono stanziare per gli obiettivi strategici. Strumenti utili a tale scopo sono **la matrice obiettivi strategici-piani di azione; la matrice obiettivi strategici-processi aziendali; prospetti di budget e di controllo** che diano chiara evidenza delle risorse strategiche, separandole rispetto alle risorse dedicate alle attività correnti.