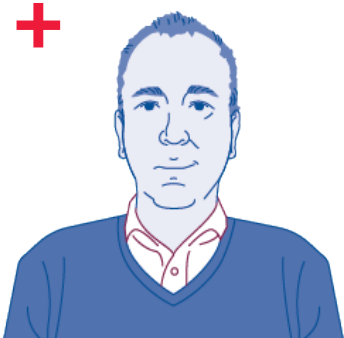


Strategia d'impresa: chiave del successo



A CURA DI
MAURO COGOLI

La strategia di impresa rappresenta il cuore pulsante di ogni organizzazione di successo. Non si tratta semplicemente di un piano su carta, ma di un processo vivo e in continua evoluzione, che guida l'azienda nel suo percorso verso il raggiungimento degli obiettivi a lungo termine.

Tante sono le definizioni che sono state date al concetto di strategia; la più semplice la definisce come l'insieme di decisioni e azioni attraverso cui un'azienda orienta il proprio futuro. Ogni strategia aziendale non può prescindere dalla definizione chiara della "vision" e della "mission" che rappresentano il Dna di ogni organizzazione economica. La mission dell'azienda risponde alla domanda "Perché esistiamo?", mentre la vision descrive "Dove vogliamo andare?".

La strategia di impresa è uno dei concetti fondamentali e al tempo stesso complessi nella gestione aziendale. Definirla significa entrare nel cuore delle decisioni che determinano il successo o il fallimento di un'azienda. E' il piano d'azione complessivo che un'azienda adotta per raggiungere i propri obiettivi; include la direzione dell'azienda, la definizione del suo posizionamento competitivo, la scelta dei mercati in cui operare, la gestione delle risorse e la risposta ai cambiamenti esterni. A differenza delle operazioni quotidiane, che si concentrano sull'efficienza e sull'ottimizzazione delle attività correnti, la strategia d'impresa guarda avanti, cercando di anticipare le evoluzioni del mercato e posizionando l'azienda per trarre vantaggio da queste dinamiche. È un processo che richiede una visione chiara del futuro e una comprensione profonda delle forze che influenzano il contesto competitivo.

Nel panorama aziendale odierno, caratterizzato da una competizione globale sempre più intensa e da un'evoluzione tecnologica in costante accelerazione, la capacità di gestire strategicamente un'impresa è una necessità vitale. Le decisioni strategiche, che definiscono la direzione e il successo a lungo termine di un'azienda, richiedono visione chiara e leadership forte, ma anche l'utilizzo efficace di strumenti e di processi adeguati che possano supportare ogni fase decisionale.

Vari sono gli attori coinvolti, ma un ruolo fondamentale lo ricoprono le funzioni apicali, in particolare la proprietà, gli amministratori, ed il management direzionale. Tali figure si possono avvalere di team adeguati e di strumenti adatti che supportano ogni fase del processo decisionale. La gestione strategica non si limita alla semplice pianificazione a lungo termine, ma comprende un insieme di attività integrate che vanno dall'analisi del contesto competitivo alla definizione degli obiettivi, fino alla misurazione e all'ottimizzazione delle performance. In questo contesto, gli strumenti di gestione strategica svolgono un ruolo cruciale, poiché permettono alle aziende di tradurre la loro vision in azioni concrete, monitorandone i progressi e permettendo di adattarle rapidamente ai cambiamenti del mercato. Ogni azienda adotta lo strumento più adatto: **il modello Canvas** serve per l'analisi, la creazione e lo sviluppo del business model, costruito tramite approfondimenti completi di tutti i fattori che ruotano attorno all'azienda.

La gestione della tesoreria, pone attenzione alla gestione ed alla previsione dei flussi finanziari, analizzando quelle che tecnicamente vengono definiti entrate ed uscite. **Il controllo di gestione** mira a monitorare e verificare gli andamenti aziendali puntuali, anche tramite analisi degli scostamenti rispetto agli obiettivi fissati. Il budget annuale, definito su base annua e rivisto tipicamente trimestralmente, alloca in modo mirato le risorse aziendali con lo scopo di raggiungere gli obiettivi organizzativi ed economico finanziari desiderati. Infine, il business plan, che traduce quanto emerso dal modello Canvas, in un piano operativo a 3 o 5 anni.

Il **Budget**, di cui parleremo in maniera approfondita in questo numero, si costruisce annualmente attraverso un processo, in cui un'impresa definisce i propri obiettivi finanziari e operativi, allocando risorse in modo mirato e consapevole. Ma il valore del budget non si esaurisce alla fase di pianificazione: è, infatti, uno strumento di controllo continuo, che permette di monitorare le performance aziendali rispetto alle previsioni, individuando tempestivamente eventuali scostamenti e intervenendo con azioni correttive. Come accennato in precedenza, le strategie aziendali possono assumere forme diverse, a seconda delle circostanze e delle ambizioni dell'azienda. Il budget può definire una strategia di crescita, cercando di espandere il proprio mercato o aumentando la quota di mercato attraverso l'innovazione o l'espansione geografica. Oppure permette di differenziare l'offerta, puntando a creare prodotti o servizi unici che si distinguano nettamente dalla concorrenza.

Ancora, permette di strutturare una strategia di leadership nei costi, che mira a diventare il produttore a costo più basso nel settore, permettendo all'azienda di competere sul prezzo. Come visto in questo brevissimo excursus, il percorso decisionale è un processo continuo e articolato, che inizia con la definizione chiara della visione e della missione aziendale e prosegue con un'attenta analisi dell'ambiente esterno ed interno. Si sviluppa definendo strategie specifiche per affrontare le sfide e massimizzare le opportunità; utilizza strumenti a supporto per l'implementazione concreta delle azioni pianificate. Tuttavia, il processo non si conclude in maniera definitiva: continua ad autoalimentarsi, attraverso il costante monitoraggio dei risultati che permette di apportare le necessarie modifiche alla strategia in risposta alle performance e alle mutevoli condizioni di mercato (Plan Do Check Act applicato) +



lean evolution®
CRESCE L'IMPRESA.



Roadmap per il successo aziendale +



A CURA DI
ELIA RUELE

Come premesso nell'introduzione di questo numero, oggi non è più possibile pensare di affrontare il mercato e le sfide che esso impone senza avere ben chiaro chi siamo e dove siamo diretti (*mission e vision*). È fondamentale avere una strategia, ma è altrettanto importante sapere come svilupparla e metterla in pratica nelle sue componenti più elementari, fino ad arrivare alla produzione di quella che potremmo vedere come una "cassetta degli attrezzi", ossia una serie di strumenti più operativi rispetto ai concetti di mission e vision, che saranno comunque una trasposizione di quella che è la strategia definita a monte. Questi strumenti devono permettere alle figure apicali di attuare la strategia e raggiungere gli obiettivi aziendali con decisioni ponderate ed ormai indispensabile "data-driven".

Nella prima parte abbiamo citato alcuni di questi strumenti, tra cui il **budget annuale**, oggetto di questo approfondimento.

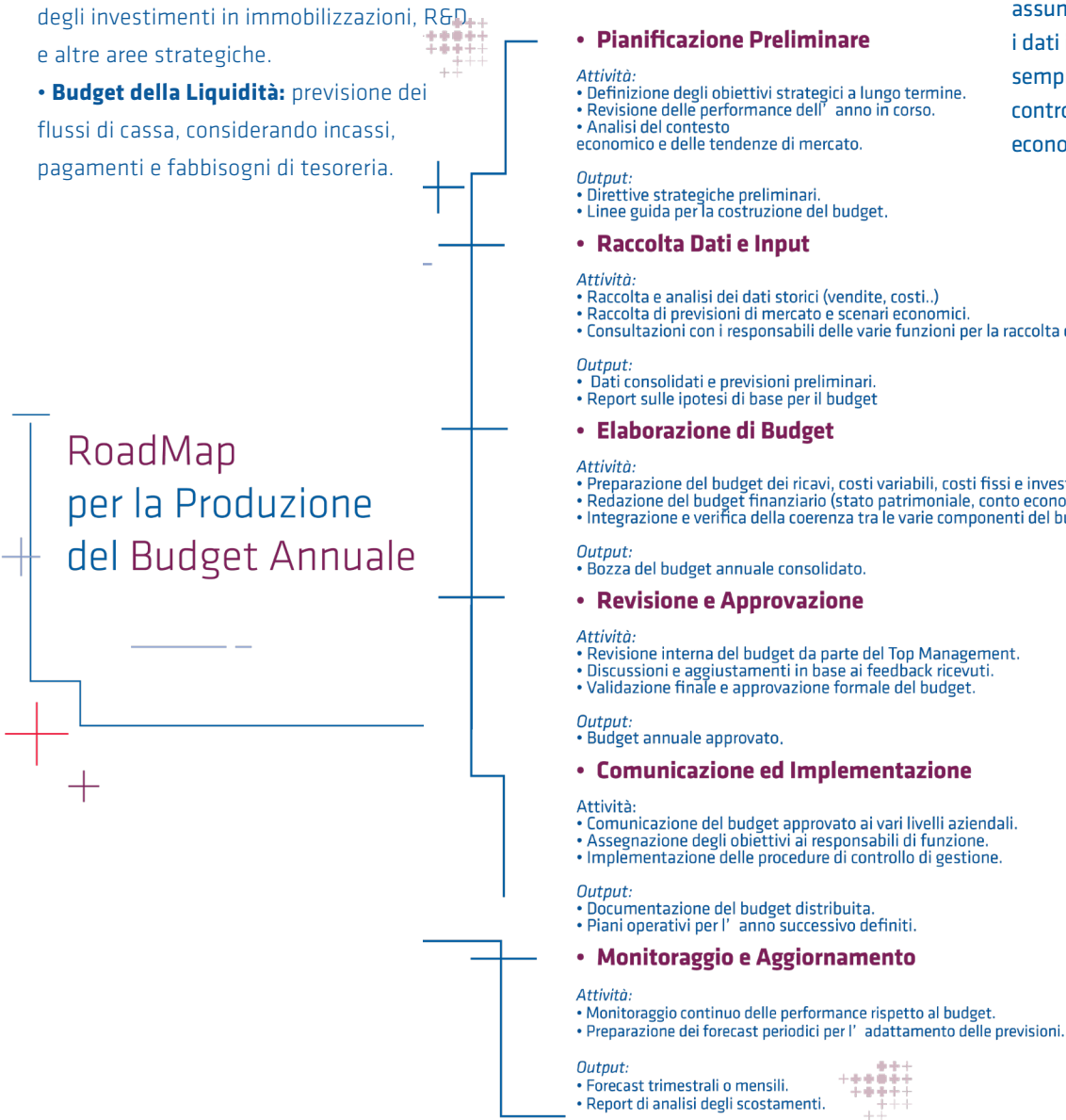
Il budget è uno strumento di pianificazione che rappresenta la previsione di costi, ricavi e flussi di cassa di un'azienda per un determinato periodo di tempo, solitamente un anno. Esso permette di pianificare le attività future, allocare le risorse in modo efficiente, controllare le *performance* aziendali, prendere decisioni strategiche nonché, molto spesso, anche analizzare l'operato della direzione. Si presenta generalmente con la forma di un bilancio riclassificato ma, a seconda della specifica realtà, può prevedere anche altre sezioni maggiormente legate ad aspetti più gestionali (quantità prodotte o vendute, marginalità raggiunte, Kpi specifici, ecc.).

Il budget funge inoltre da base di partenza per la reportistica prodotta dal controllo di gestione, consentendo il confronto tra dati prospettici e consuntivi e l'individuazione di eventuali scostamenti tra gli stessi. Possiamo dire che il budget è lo strumento per definire e raggiungere gli obiettivi strategici, mentre il Controllo di Gestione (CdG) è il mezzo che permette di monitorare ed attuare questo percorso. Verrebbe ora da chiedersi cosa venga prima; il budget o il controllo di gestione? Su quale di questi due grandi temi bisogna concentrarsi prima? In effetti, queste due componenti sono strettamente interconnesse e una non può esistere efficacemente senza l'altra. Senza un budget non è possibile monitorare l'andamento gestionale, rilevare scostamenti, valutare strategie e prendere decisioni correttive. Allo stesso tempo, senza un CdG ben strutturato non si può costruire un budget accurato né tantomeno confrontare

i risultati ex post. Entrando più nel dettaglio di questo strumento, quali sono quindi gli step necessari alla costruzione di un budget? Quali informazioni servono? Chi è coinvolto in questo processo? Quando è meglio iniziare le attività per arrivare preparati alla produzione di tale documento entro la fine dell'anno? Tutto dipende dalle caratteristiche della realtà aziendale, dalla dimensione e dalle risorse disponibili per sviluppare questo documento che, inutile negarlo, se fatto come si deve richiede un notevole impegno.

Per rispondere a queste domande è necessario andare ad analizzare più da vicino ciascuna delle sue componenti, come queste vengono prodotte e da chi.

- **Budget dei Ricavi:** previsione delle vendite e dei ricavi. Richiede input da parte dei reparti commerciale e marketing.
- **Budget dei Costi Variabili:** analisi dei costi direttamente collegati al volume delle vendite, (es. materie prime e manodopera diretta.)
- **Budget dei Costi Fissi:** previsione dei costi non direttamente legati al volume delle vendite, come affitti, stipendi del personale amministrativo, ammortamenti, ecc.
- **Budget degli Investimenti:** pianificazione degli investimenti in immobilizzazioni, R&D e altre aree strategiche.
- **Budget della Liquidità:** previsione dei flussi di cassa, considerando incassi, pagamenti e fabbisogni di tesoreria.



Dalla previsione dei ricavi, definita in termini di prezzi applicati e quantità vendute, si giunge così alla definizione delle quantità necessarie da produrre per poterli ottenere e, di conseguenza, del relativo impegno produttivo in termini di tempi, manodopera e materie prime. Queste attività sono supportate dal controllo di gestione, che deve conoscere le distinte base e i piani di lavoro dei prodotti, se si parla di azienda manifatturiera, dei listini in ambito servizi. Ognuna di queste attività è interdipendente dalle altre, coinvolgendo ruoli e soggetti diversi all'interno e all'esterno dell'azienda. Di seguito una breve panoramica.

Soggetti Coinvolti e Ruoli:

- **Top Management:** definisce gli obiettivi strategici, approva il budget finale e monitora l'andamento. Sarà il principale utilizzatore dei report periodici che analizzano gli scostamenti tra il budget e consuntivo.
- **Direzione e Funzione:** elaborano i budget operativi (vendite, marketing, produzione) per le rispettive aree, assicurando coerenza con gli obiettivi strategici.
- **Team Finanza e Controllo:** coordina il processo di budget, raccoglie e aggrega i dati, elabora il budget finanziario e prepara il bilancio previsionale. Questo reparto avrà il compito di produrre i report periodici (scostamenti) per il top management durante l'anno.

- **Area Commerciale e Marketing:** fornisce input cruciali per la previsione dei ricavi, basandosi su analisi di mercato, piani di vendita e strategie di *pricing*.
- **Responsabili Operations:** definiscono il budget dei costi variabili e degli investimenti necessari per raggiungere gli obiettivi di produzione.
- **Revisori Interni o Esterni:** possono essere coinvolti per verificare l'accuratezza delle previsioni e la sostenibilità finanziaria del budget.

Spesso, prima di iniziare a lavorare sul budget, viene prima definita una "**RoadMap**" del processo, andando così a definire i compiti delle diverse figure e le scadenze per ogni fase. Pianificare le vendite, la produzione, gli approvvigionamenti e la forza lavoro richiede un CdG capace di fornire informazioni dettagliate e tempestive; questo è particolarmente rilevante nell'attuale contesto economico, caratterizzato da elevata complessità e incertezza. Data la complessità dell'ambiente imprenditoriale odierno, quindi, è essenziale anche accettare una certa percentuale di errore. I risultati e i KPI prodotti non devono essere necessariamente corretti al centesimo; ciò che importa maggiormente è che siano invece affidabili e comprensibili, capaci di supportare adeguatamente le decisioni aziendali. Conoscere l'origine dei numeri, i ragionamenti alla base e le *assumptions* adottate consente di utilizzare i dati in modo efficace. Dopotutto, bisogna sempre tenere a mente che il costo del controllo non può superare i vantaggi economici che esso stesso può portare. ➕

Interdipendenze

- **Top Management:** Guida il processo e approva le fasi critiche.
- **Team Finanza e Controllo:** Coordinatore centrale, aggrega dati e redige il budget.
- **Responsabili di Funzione:** Forniscono dati operativi e input specifici, critici per la precisione del budget.
- **Iterazioni e Feedback:** Periodicamente in relazione al periodo di esercizio di bilancio, sono comuni revisioni multiple basate sui feedback ricevuti dalle diverse funzioni aziendali.