

di Emilio Gianfelice*

Un buon matching tra obiettivi strategici, metriche chiare e target condivisi migliora la tensione organizzativa orientando al futuro la prospettiva del management e consentendo l'assunzione di decisioni consapevoli.

Premessa

L'evoluzione della normativa in materia di vigilanza e controllo societario e il recepimento di standard internazionali, contabili e di revisione, sempre più stringenti e vincolanti, inciderà profondamente sui modelli operativi delle PMI, obbligandole necessariamente a rivedere **sistemi** e assetti negli ambiti **di controllo di gestione** e **di pianificazione economico-finanziaria**.

L'obiettivo sarà quello di misurare opportunamente la **«salute» dell'azienda** mediante modelli di analisi basati su variabili che, combinate tra loro, siano in grado di fornire un giudizio sintetico circa la capacità dell'azienda stessa di:

- i. **generare risorse finanziarie in misura sufficiente** a fronteggiare gli impegni assunti e a mantenere il suo sviluppo;
- ii. **avere un'adeguata composizione patrimoniale** idonea a consentire lo sviluppo dell'attività operativa;
- iii. **remunerare** in maniera congrua **gli shareholder**.

L'adozione di modelli di programmazione e misurazione della performance orientano al futuro la prospettiva del management, consentono di anticipare la gestione dei problemi e assumere le decisioni necessarie per ridurre o annullarne i possibili effetti negativi.

Ogni azienda nel definire il proprio modello di "budgeting, forecasting e reporting" dovrebbe osservare alcune **regole fondamentali** per non incorrere in errori banali:

1. **costituire un gruppo di lavoro efficace ed efficiente:** dovrebbe essere formato da **senior manager**, che daranno la visione strategica, e da alcuni componenti del **middle management** che permetteranno una liaison con l'operatività in modo da **non relegare il sistema al solo vertice aziendale**;
2. **coinvolgere un numero di risorse adatto alla complessità del modello:** non esiste la cifra perfetta ma andranno coinvolte tutte le figure chiave in modo che siano condivisi obiettivi, misure e target;
3. **definire una road-map per implementazione ed execution del modello:** è necessario evitare la ricerca della perfezione prefigurando un probabile fallimento mentre è auspicabile un sistema snello, di rapida applicazione che migliori nel tempo attraverso un processo di feedback.

Un percorso strutturato per costruire il proprio modello di pianificazione e controllo

Per tradurre in caso pratico quando detto abbiamo immaginato di lavorare al fianco di una PMI operante nel settore dell'*information technology* portando a termine sia un lavoro di progettazione coerente che di gestione dei processi: vietato sbagliare!

* Emilio Gianfelice, partner EqValue s.r.l. - e.gianfelice@eqvalue.it

Volendo tradurre, ad esempio, **obiettivi finanziari** potremmo ipotizzare la situazione che segue:

- **Obiettivi**
 - Aumento della redditività
 - Portafoglio prodotti più ampio
 - Migliore efficienza
- **Indicatori di medio periodo**
 - Aumento del fatturato
 - Ritorno dell'investimento
 - Costi unitari per attività
- **Indicatori di breve periodo**
 - Ricavi da nuovi prodotti
 - Marginalità per prodotto

➡ **Emissione di un report mensile e diffusione alle prime linee dell'area commerciale oltre che alla direzione.**

In una società che lavora in ambito IT è importante creare schede dedicate agli **obiettivi di infrastruttura**:

- **Obiettivi**
 - Sviluppo competenze strategiche
 - Sviluppo applicazioni sia per nuovi servizi che per efficientamento processi
- **Indicatori di medio periodo**
 - Investimenti in formazione
 - Copertura informatica dei nuovi prodotti
- **Indicatori di breve periodo**
 - Soddisfazione dei dipendenti
 - Produttività dei dipendenti

➡ **Emissione di un report mensile e diffusione alle prime linee dell'area HR oltre che alla direzione.**

Potrebbe essere utile fissare anche degli **obiettivi di processo** e avere, quindi, una scheda del genere:

- **Obiettivi**
 - Comprendere i bisogni del cliente
 - Lanciare nuovi prodotti
 - Sfruttare tutto l'assortimento commerciale
 - Ottimizzare le vendite sui canali
 - Rispondere alle richieste del cliente

Indicatori di medio periodo

- Tasso vendite cross-selling
- Avanzamento sviluppo nuovi servizi
- Tasso reclami su servizi
- Tempi di risposta al cliente
- Costo unitario del servizio al cliente

Indicatori di breve periodo

- Numero di ore dedicate all'interazione con il cliente
- Puntualità nella delivery dei progetti

➡ **Emissione di un report mensile e diffusione alle prime linee dell'area commerciale e di quella operativa oltre che alla direzione.**

Inoltre, un buon sistema di pianificazione e controllo dovrebbe fissare meccanismi premianti basandosi su **obiettivi e target** ovvero misure quantitative e qualitative e check-point periodici durante i quali tirare le somme e aggiustare il tiro. Una delle applicazioni più apprezzate è quella che suddivide le aree di intervento tra: **presidio del portafoglio** e **presidio del mercato**.

In questo caso obiettivi e target possono essere fissati sulle seguenti grandezze:

Presidio del Portafoglio

- Ordinato e Fatturato: entrambi permettono di raggiungere, nel medio e nel breve periodo, l'equilibrio economico
- Nuovi Clienti e Clienti inattivi che tornano ad ordinare: consentono di sviluppare il portafoglio e diversificare il rischio operativo migliorando, quindi, la qualità del fatturato
- Venduto per tipologia: rispettare gli obiettivi dei fornitori
- Incassato: permette di raggiungere l'equilibrio finanziario minimizzando il ricorso a fonti di finanziamento esterne

Presidio del Mercato

- Numero appuntamenti
- Numero conferme d'ordine
- Aggiornamento e gestione CRM
- Numero presentazioni/demo
- Numero nuovi pacchetti
- Numero ordini generati da appuntamenti telemarketing

Ognuna di queste grandezze andrà dimensionata sulla soglia minima, soglia premiante, soglia extra-premiante in modo da sancire le aspettative aziendali e i ritorni per chi decide di condividere *mission* e *vision* in un'ottica di creazione del valore.

Conclusioni

L'azienda si trova, spesso, a gestire una serie di dati destrutturati ed è costretta a trasformarli in informazioni utili alla creazione di “**conoscenza**” che, a sua volta, è essenziale alle scelte strategiche; per questi motivi, è necessario scegliere un vero e proprio **modello di controllo e pianificazione** superando il sistema di controllo “a consuntivo”.

Alla base del ripensamento in ottica di **Value Based Management** dovrà esistere un preciso intento strategico: **governare quelle grandezze che possono generare oppure distruggere valore in azienda.**

L'impostazione illustrata nel paragrafo precedente dovrà aiutare il management dell'azienda che opera in ambito IT a:

- **sorvegliare le marginalità economiche dal punto di vista della propria capacità produttiva attraverso misure che sintetizzino efficacia ed efficienza;**
- **monitorare i tempi legati al ciclo di vendita considerato elemento critico:**
 - dal punto di vista economico, nella previsione dei ricavi e dei margini;
 - dal punto di vista patrimoniale, nella gestione del capitale circolante;
- **pianificare l'impegno delle risorse sia su attività con ricavi diretti che su investimenti o attività diverse;**
- **ottimizzare la struttura dei costi corporate;**
- **operare scelte di capital budgeting per selezionare gli investimenti con più alto rendimento atteso;**
- **soddisfare le aspettative di tutti gli stakeholder e, tra questi, degli shareholder.**

Un modello di pianificazione e controllo così strutturato aumenta la tensione organizzativa al miglioramento