



Studio Selva

Consulenza Societaria, Fiscale e di Direzione.
Dal 1992, your best partner.

OTTENERE LE PERFORMANCE DESIDERATE UN PROBLEMA DI STRATEGIA O UN PROBLEMA DI IMPLEMENTAZIONE?



Di Simone Selva





COME IMPLEMENTARE LE SCELTE STRATEGICHE

IL GAP TRA STRATEGIA E RISULTATI

Ottenere Performance soddisfacenti è il vero problema di ogni imprenditore: riuscire a vedere realizzato quel progetto, quell'idea, quell'intuizione che ha portato a rischiare i propri denari.

Eppure molto spesso, certamente oggi anche per variabili ambientali e di contesto storico, l'impresa non realizza quei risultati per i quali è stata creata. Per risultati non si intendono, in questa sede, solo la redditività o il cash flow, ma proprio quella capacità di sfondare il mercato con un prodotto o un servizio che vada ad incontrare come nessun altro i bisogni dei clienti.

L'idea sembrava geniale e anche la modalità di comunicarla e di veicolarla ai clienti appariva unica, eppure le Performance raggiunte evidenziano una incolmabile distanza rispetto a quello che ci si era prefigurati. Dove sta il problema? L'idea era forse eccessivamente ottimistica? La strategia per metterla in atto non era poi così vincente? Oppure semplicemente l'azienda non ha reagito, non ha compreso con efficacia il messaggio della direzione? La strategia, cioè, è rimasta un grande piano senza però trovare poi riscontro nel quotidiano agire aziendale?

IL PROBLEMA DELL'IMPLEMENTAZIONE DELLA STRATEGIA

Il problema dell'implementazione strategica è tutt'altro che banale. Il vero compito del management è infatti quello di interpretare ciò che l'imprenditore vuole e tradurlo in azioni concrete sul campo.

Prendiamo ad esempio un ristorante: un imprenditore vuole creare un posto di classe, dove si mangi bene, con uno staff di camerieri accogliente e alla mano, servendo pasti per tutte le tasche.

Vengono assunti un grande chef, un capo sala d'esperienza e una squadra di camerieri giovane e formata. Nel ristorante si mangia certamente bene e all'inizio tutto procede a gonfie vele. Dopo un certo periodo però i clienti iniziano a diminuire, a fine mese i costi sono sempre superiori ai ricavi e di lì a poco l'imprenditore si domanda cosa sia andato storto.

Incontrando per strada un vecchio cliente gli domanda perché non sia più tornato. E il cliente "si mangiava anche troppo, non ho mai visto certi piatti in quelle quantità e a quei prezzi! Ma i tuoi camerieri proprio non si sopportavano". L'imprenditore rimane allibito: che fine ha fatto la sua idea di ristorante accogliente e di classe?

Il suo era diventato un ristorante dove si mangiava troppo e dove lo staff di sala era tutt'altro che alla mano.

Se infatti l'idea di ristorante era probabilmente ottima, l'imprenditore non si è preoccupato di istruire a dovere i suoi collaboratori su cosa dovessero fare e soprattutto come dovessero operare per realizzarla.

In secondo luogo mai aveva avuto il problema di verificare se i comportamenti e le prassi da applicare fossero effettivamente adottate. E così il ristorante forniva piatti che non poteva permettersi con prezzi così bassi e d'altra parte i clienti venivano trattati male dai camerieri.

L'esempio di assoluta fantasia mostra con chiarezza quali rischi possa correre l'azienda in mancanza di strumenti e sistemi atti a riportare la strategia sulle funzioni operative. Molto spesso non si riesce a capire se una strategia sia buona o cattiva semplicemente perché essa, pur proclamata, non riesce a sfondare i muri della direzione generale e a pervadere tutte le parti del corpo aziendale, non venendo di fatto perseguita.

COME SUPPORTARE L'IMPLEMENTAZIONE DELLA STRATEGIA

La capacità di tradurre gli obiettivi strategici in azioni operative è pressoché impossibile, in contesti di una certa dimensione, senza l'utilizzo di adeguati sistemi.

Senza un processo strutturato che permetta di tradurre gli obiettivi strategici di profittabilità aziendale, di crescita, di consolidamento, in attività operative e di dettaglio, tutto lo sforzo strategico sarà vanificato.

Un primo strumento che nasce proprio per questo compito è il Budget.

Troppo spesso si considera il processo di Budgeting come una attività di mera previsione degli andamenti futuri. I manager di prima linea accompagnati tipicamente dagli amministrativi, delineano cioè un documento previsionale per cercare di definire quali risultati l'azienda otterrà nel prossimo esercizio.

Certamente la capacità di produrre numeri previsionali utilizzando algoritmi di calcolo raffinati può rivelarsi una risorsa per l'impresa, ma se quel documento, pur metodologicamente corretto, non viene adottato per guidare ogni singolo reparto aziendale, molto probabilmente tutto lo sforzo si rivelerà sterile.

Se invece il Budget, come documento previsionale, nasce da un vero e proprio processo di condivisione e responsabilizzazione delle risorse in relazione ai risultati





Studio Selva

Consulenza Societaria, Fiscale e di Direzione.
Dal 1992, your best partner.

COME IMPLEMENTARE LE SCELTE STRATEGICHE

pianificati, la reattività dell'impresa agli obiettivi strategici potrà rivelarsi ben più accentuata.

Il processo di Budgeting deve infatti permettere di tradurre gli obiettivi di profittabilità, crescita, liquidità e solidità, pianificati al vertice, in obiettivi concreti per ogni ufficio o segmento di business. La grande competenza che è dunque richiesta agli amministrativi è quella di saper collegare gli obiettivi di profittabilità di vertice con obiettivi di risultato operativo.

A mero titolo esemplificativo è molto difficile che una società riesca ad controllare il percorso di crescita senza coinvolgere nel processo di pianificazione del fatturato, i responsabili di ogni segmento di business per capire dove e come crescere. Al contempo se l'azienda ha intenzione di incrementare la propria liquidità operando sul capitale circolante sarà necessario fissare, per i rispettivi uffici competenti, determinati obiettivi di contrazione dei tempi di incasso da cliente e di riduzione dei livelli di scorte a magazzino.

IL CICLO DEL CONTROLLO: MISURARE PER GUIDARE L'IMPRESA

Tutto lo sforzo di pianificazione potrà comunque diventare vano se le performance pianificate non saranno oggetto di puntuale verifica e controllo.

In tal senso non è possibile esimersi dallo strutturare un opportuno sistema di Reporting.

Si parla infatti di ciclo del controllo proprio perché è assolutamente necessario che gli strumenti di pianificazione e gli strumenti di rendicontazione dei risultati siano tra loro correlati. Se dati previsionali e consuntivi non sono messi in relazione tra loro il rischio di perdere il controllo della società è di fatto molto alto.

In un processo integrato l'azienda, definita la strategia, deve interrogarsi su quali indicatori di risultato possano descriverne al meglio il perseguimento. Una volta definita questa struttura di indicatori e misure, l'attività di pianificazione dovrà tradurre gli obiettivi definiti in azioni operative e concrete di cui, e qui il compito degli strumenti di Reporting, dovrà essere monitorato il raggiungimento.

La capacità di implementare la strategia è importante come la capacità di formularla.

Il compito degli strumenti di pianificazione è controllo è, in tal senso, proprio quello di costringere la direzione aziendale a tradurre la visione di lungo termine in obiettivi concreti e sostenibili oltre a verificarne costantemente il raggiungimento.

Solo in questo modo sarà possibile individuare i veri punti deboli della strategia aziendale ed eventualmente migliorarla.

Lo **STUDIO SELVA** dal 1992 si occupa di **consulenza Societaria, Fiscale e di Direzione Aziendale** a tutto tondo con un forte radicamento sul territorio Romagnolo, Marchigiano e Sammarinese.

Offriamo alle nostre aziende clienti un supporto fortemente personalizzato nella gestione di tutti gli **adempimenti civilistico/fiscali** di natura ordinaria e straordinaria. Le aree di nostra competenza toccano le tematiche **di Financial & Tax Accounting**, oltre all'area del **Business Tax Planning**.

Lo Studio tratta le tematiche del diritto Societario con riferimento alla costituzione, gestione e organizzazione delle Imprese.

Da anni ci occupiamo dei servizi relativi alla tenuta della **contabilità, gestione paghe e gestione delle dichiarazioni dei redditi per PMI e Professionisti**.

Negli ultimi anni lo studio ha allargato il proprio raggio di azione offrendo il servizio di **Consulenza di Direzione Aziendale** in ambito **Pianificazione e Controllo di Gestione**.

Vogliamo offrire alle nostre aziende clienti un supporto che, a partire dalle competenze civilistico - fiscali, si spinga a dare un effettivo **valore aggiunto nella gestione del Business**.

