

Pratiche di management: come può una strategia di impresa diventare budget?

di [Luca Bianchi](#), [Alberto Bubbio](#)

Pubblicato il 26 Novembre 2021

La corretta (e facile) risposta è il sogno di tanti manager e consulenti. Purtroppo, nella pratica della **vita aziendale**, dare **attuazione alle strategie** è complesso. Tuttavia l'alchimia non è difficile. Per far entrare la strategia nel budget bisogna fare quello che troppo spesso non si fa: indicare le **tre colonne della strategia stessa**.

Le tre colonne della strategia di impresa

Prima colonna: definire la meta



La prima colonna è la “*meta*” (il paragone rugbistico è calzante) che si desidera raggiungere nel business prescelto.

In questa fase normalmente si commettono due errori: si precisa la meta, ma non la si contestualizza.

In che business si desidera perseguire quella meta?

È come se una persona dicesse “*la mia “meta” è laurearmi*” e poi si dimenticasse di precisare in quale disciplina.

Ovviamente quando questa persona è giovane la mancata precisazione ci può stare, ma più si avvicina agli anni dell'università più questa scelta diventa rilevante.

Il secondo errore è che si delineano, per perseguire quella meta, una serie di obiettivi “*strategici*” che invece di aiutare distraggono e talvolta si sostituiscono alla “*meta*” stessa, anche per moda.

Definita la meta il problema diventa *“cosa fare per raggiungerla”*.

È poi una gran risultato se il management riesce a definire in modo chiaro e condiviso le altre due colonne: *“intenti strategici”* e *“azioni operative a valenza strategica”*.

Seconda colonna: gli intenti della strategia di impresa

La seconda colonna sono gli *“intenti strategici”*, cioè quelle aree gestionali da cui dipende l'attuazione della strategia.

Ade esempio, in un'impresa che faccia dell'innovazione di prodotto la sua caratteristica strategica differenziante l'intento strategico è definire in quale direzione/i indirizzare la Ricerca, se la struttura sia sufficiente o per il budget attuativo quante persone e con quali competenze assumere nell'anno di budget.

Solo così si riuscirà a tradurre la strategia di impresa in azioni di gestione operativa.

Terza colonna: le azioni operative

La terza colonna, che spesso non è disponibile, è *“l'insieme delle azioni operative a valenza strategica”*.

Senza intraprendere tali azioni la strategia di impresa con i suoi intenti strategici è difficile da attuare: spesso non si sa come individuare tali azioni e queste si ritengono di scarso rilievo strategico.

La questione diventa quindi da che cosa dipendono queste azioni e come è possibile individuarle.

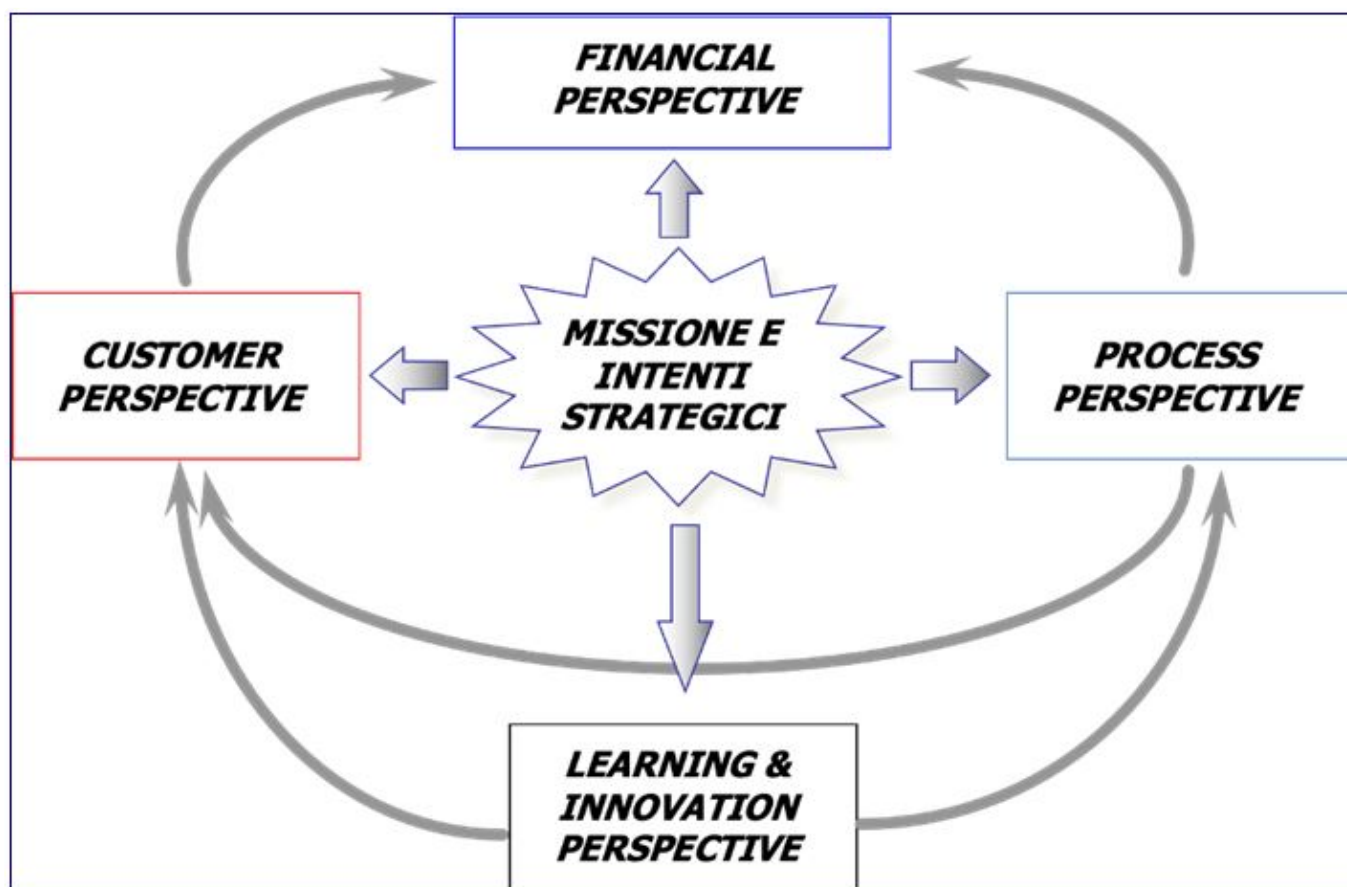
La Balanced Scorecard come sostegno

La soluzione a questa questione apparentemente complessa è la Balanced Scorecard.

Per individuare le azioni operative a valenza strategica si può seguire l'approccio che, attraverso l'elaborazione della cosiddetta "Mappa strategica", costringe a ricercare nelle quattro prospettive che caratterizzano la Balanced Scorecard le variabili determinanti l'attuazione della strategia di impresa e le azioni che è opportuno intraprendere con riferimento alle variabili individuate.



Figura 1- Le Quattro prospettive messe sotto "osservazione" con la Balanced Scorecard nella sua impostazione originaria



Non si dimentichi che la predisposizione di una Balanced Scorecard richiede che si seguano le 7 fasi ricordate in Figura 2 fra loro in precisa in sequenza logica.

Figura 2 – Le 7 fasi nell'elaborazione di una Balanced Scorecard



E' vietato semplificare e saltare delle fasi, in quanto è nella ricerca sequenziale delle relazioni di causa-effetto che si manifesta il potenziale conoscitivo della Bsc.

Balanced Scorecard: esempio pratico

Per cogliere il suo potenziale contributo si ritiene che il seguente breve esempio, tratto da un caso reale, possa aiutare a capire quanto suggerito.

Si consideri un'impresa che a livello strategico desidera essere leader presso la Grande distribuzione alimentare con il suo prodotto: le uova.

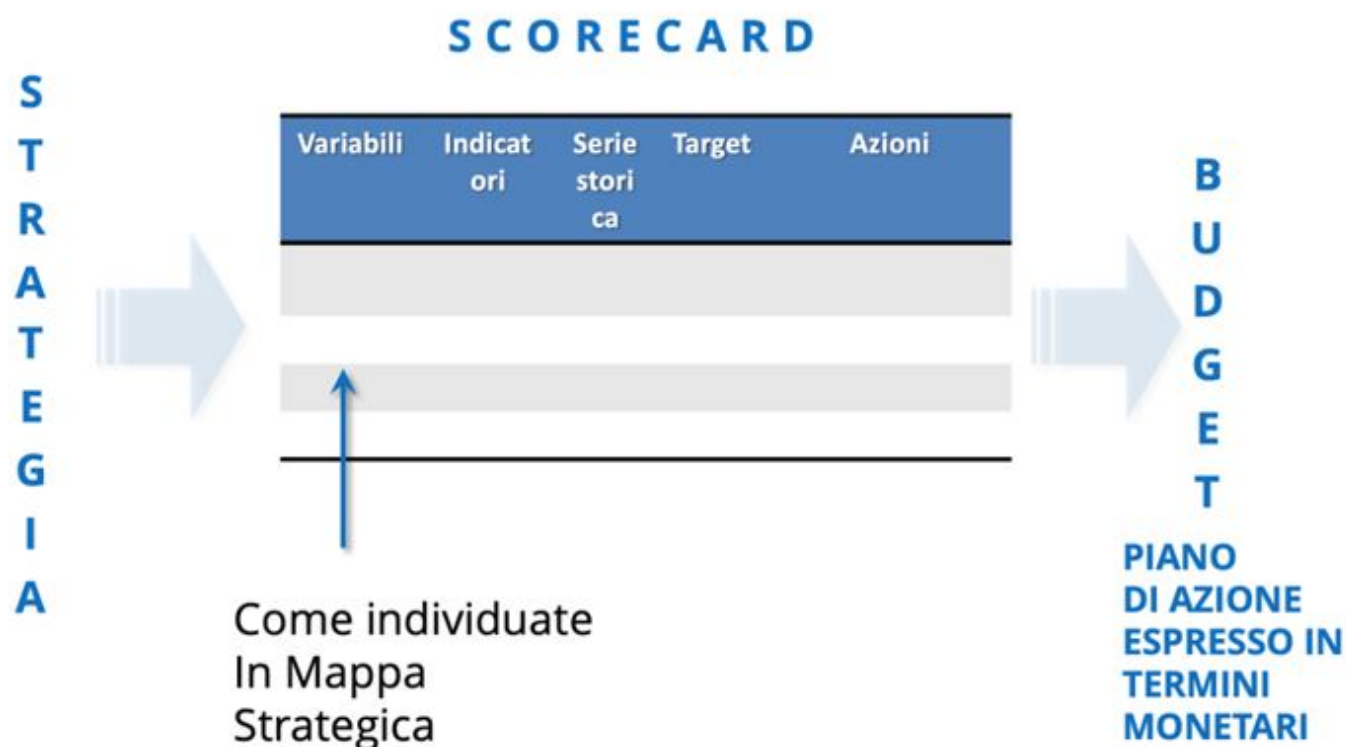
Il prodotto di punta è un prodotto alimentare fresco e con certe caratteristiche organolettiche (*"allevate a terra e in prospettiva all'aria aperta"*), i suoi intenti strategici sono:

1. riconvertire gli spazi per passare dall'allevamento a terra a quello all'aria aperta;
2. una logistica dove puntualità e completezza dell'ordine sono fondamentali (un supermercato non può rimanere senza uova).

Questi *"intenti strategici"*, se si vuole dare attuazione alla strategia di impresa, si devono tradurre in una serie di azioni operative che vanno poi ad alimentare i diversi budget di area aziendale.

Ad esempio da quali allevamenti iniziare la conversione e quali azioni/costi si dovranno sostenere per attuare questa conversione; per la logistica si parte dal software per coordinarsi con gli uffici acquisti della GDO e stabilire in quali giorni della settimana e in quali mesi le forniture dovranno andare a cadenzarsi.

Figura 3 – Dalla strategia di impresa al budget



Insomma, la Balanced Scorecard è un ottimo approccio per poter poi elaborare un budget dai contenuti operativi nel concreto strategici.

Ovviamente, si deve ricordare sempre un aspetto che solo consente di interpretare il Budget per quello che deve essere: non è una previsione dei risultati economico-finanziari di un'impresa, ma un piano/programma che prevede una serie di azioni per raggiungere gli obiettivi di gestione operativa.

Si tratta di un piano di azioni.

Tanto è vero che in alcune imprese correttamente il budget è legato all'actions plan che è la definizione operativa di quanto indicato dal piano strategico (strategic plan).

Il budget elaborato in modo semplicistico

Si pensi a quante, semplificando troppo e non interpretando il reale ruolo del Budget, prendono i dati a consuntivo di un anno e li proiettano nell'anno successivo con percentuali più o meno meditate (di solito dal 5% al 10%, a seconda degli andamenti più o meno positivi dell'economia nel suo complesso).

Questo non è un budget, ma una semplice e forse anche utile previsione basata su una proiezione.

Per fare un Budget strategico è necessario uno sforzo “strategicamente” più approfondito; la strategia di impresa si deve dispiegare in azioni operative per poter indirizzare ed “entrare nel Budget”.

Dello stesso autore Ti invitiamo a leggere:

[Budget di cassa: non si può ancora abbassare la guardia](#)

[Balanced Scorecard: un'agenda per il futuro](#)

[2022: la Balanced Scorecard dopo trenta anni](#)

[Balanced scorecard: una visione di azienda a 360 gradi](#)

A cura di Alberto Bubbio e Luca Bianchi

Venerdì 26 novembre 2021

Analisi dei costi per le decisioni aziendali

Corso di management online

*in collaborazione con
Manage-Mind: a knowledge distribution factory*

logo manage mind

Introduzione al percorso

Gli **amministrativi** non sono gli unici che in azienda ne devono sapere di costi. Ci sono i **manager** che desiderano individuare le informazioni di costo “corrette” per riuscire a prendere decisioni “corrette”.

Ma individuarle non è facile poiché è fondamentale l'affermazione: “*costi diversi per scopi diversi*”.

Così, questo ciclo di webinar ha l'obiettivo di **presentare una serie di metodi e criteri di analisi** per consentire a tutti di avvicinarsi ed **utilizzare le informazioni di costo in modo corretto**.

Non è sufficiente sapere che esistono i costi variabili e i costi fissi, oggi ci sono i **costi della complessità** (*chunky cost*) che costringono a rivedere quei concetti.

Inoltre, al di là di questi tecnicismi di base, si cercherà di affrontare una serie di **ambiti decisionali in cui i costi sono indispensabili**: dagli investimenti a consapevoli decisioni sui prezzi di vendita, a decisioni “*make or buy*”, che oggi sono anche del tipo “Amazon o sito @commerce diretto”.

Il programma proposto si articola in **5 webinar già registrati** ognuno accompagnato da un **set di slide** e ha una **durata complessiva di circa 4 ore**.

I webinar possono essere visionati per un numero illimitato di volte.

Programma del corso



Moduli:

1 – Si fa presto a dire costi

2 – Costi e prezzi di vendita: le relazioni pericolose

3 – Decisioni operative e valorizzazione delle risorse scarse

4 – Costi e decisioni di gestione strategica

5 – Costi per dare attuazione alla strategia

Ulteriori informazioni sul percorso

- **Modalità:** 5 Video-lezioni registrate *on demand*, da seguire dove e quando vuoi.
- **Crediti formativi:** **non** prevista la maturazione di crediti formativi.
- **Inclusi nell'acquisto:** materiale didattico (slides) predisposto dal relatore.
- **Disponibilità:** i videocorsi rimangono a disposizione per 1 anno dalla data di acquisto.

Destinatari del corso

- Controller
- CFO
- Finance Manager
- Imprenditori
- Manager
- Liberi professionisti

[SCOPRI DI PIU' >](#)