

Budget

Pianificazione &amp; Controllo

# Come passare dal budget tradizionale al piano d'azione annuale: il caso GDO

di Massimo Lazzari e Davide Mondaini (\*)

L'evoluzione rapida e irreversibile dei contesti di riferimento in cui le aziende si trovano oggi ad operare richiede da parte delle stesse una capacità di reazione e di innovazione senza precedenti. Innovazione che non può più essere limitata ai servizi ed ai prodotti offerti, o agli strumenti di marketing, ma che deve permeare anche i sistemi di management, così che l'intera struttura sia più preparata alle nuove sfide che il mercato presenta. In questo contributo si illustrerà, anche attraverso la trattazione di un caso aziendale, una metodologia atta a rafforzare l'efficacia e a massimizzare i risultati ottenibili dall'attività di budgeting, il cui potenziale, in termini di incremento delle capacità di esecuzione delle strategie, sembra oggi scarsamente sfruttato.

## Premesse

La costruzione del budget è da sempre una delle attività più complesse, e allo stesso tempo più importanti, nell'ambito della gestione dei risultati dell'impresa. La complessità dell'attività di budgeting aumenta al crescere della turbolenza dei mercati cui l'impresa si rivolge, del livello competitivo dei settori in cui si trova ad operare, dell'incertezza su prezzi, costi e disponibilità dei fattori produttivi che utilizza. Tutte condizioni che sono ormai diventate la norma per moltissime imprese, e che rendono per queste sempre più difficile affrontare tale attività in modo strutturato ed efficace.

D'altro canto, se non lo si approccia con metodologie e strumenti adeguati, il budget rischia di rimanere un'attività fine a se stessa, senza alcun impatto sulla gestione operativa e sulla capacità di esecuzione delle strategie da parte della struttura organizzativa dell'impresa.

In questo contributo si cercherà quindi di illustrare una metodologia innovativa per affrontare l'attività di budgeting, inquadrandola all'interno di un processo strutturato e articolato che prevede l'introduzione in azienda di nuovi strumenti e nuove tecniche, maggiormente efficaci, rispetto a quelli tradizio-

nalmente adottati, nel generare ricadute positive sull'organizzazione aziendale e nel potenziare le capacità di esecuzione delle strategie da parte delle risorse che in essa operano.

## Il processo di pianificazione, programmazione e controllo nelle organizzazioni complesse

Lo schema illustrato nella Tavola 1 rappresenta le fasi e le attività principali del processo di pianificazione, programmazione e controllo dei risultati aziendali, rivisitato al fine, come anticipato, di rafforzarne l'efficacia e gli impatti sulla gestione operativa dell'impresa, nonché di potenziare il coinvolgimento diretto delle risorse che in azienda operano, e che devono far sì che, gli obiettivi si trasformino in risultati.

Nel seguito verranno approfondite le fasi di pianificazione e programmazione degli obiettivi, con un *focus* particolare sulle attività di costruzione del budget e del piano annuale, sia a livello metodologico che attraverso l'illustrazione di un caso aziendale. Si rimanda a un successivo contributo l'appro-

**Nota:**

(\*) Mondaini Partners

fondimento sulla fase di gestione operativa e controllo, che pure, come le precedenti, nell'ambito di una rivisitazione in tal senso dell'intero processo, dovrà prevedere l'introduzione di alcune innovazioni rispetto a metodologie, tecniche e strumenti tradizionalmente adottati in azienda.

## La fase di pianificazione e la costruzione del piano poliennale

Come illustrato il processo descritto prevede una fase iniziale di pianificazione, finalizzata alla definizione e condivisione degli obiettivi di medio periodo dell'azienda, articolata su alcune attività principali.

### Raccolta degli obiettivi e istruttoria

L'istruttoria di pianificazione rappresenta l'attività di ricognizione e individuazione delle problematiche nonché delle opportunità di miglioramento attuali e degli obiettivi di breve e medio periodo. L'obiettivo è valu-

tare cosa si vorrebbe che l'azienda facesse guardandola dal punto di vista di tutti coloro che hanno interesse ai suoi risultati (clienti, fornitori, mercato, soci, management, responsabili di funzione, ecc.).

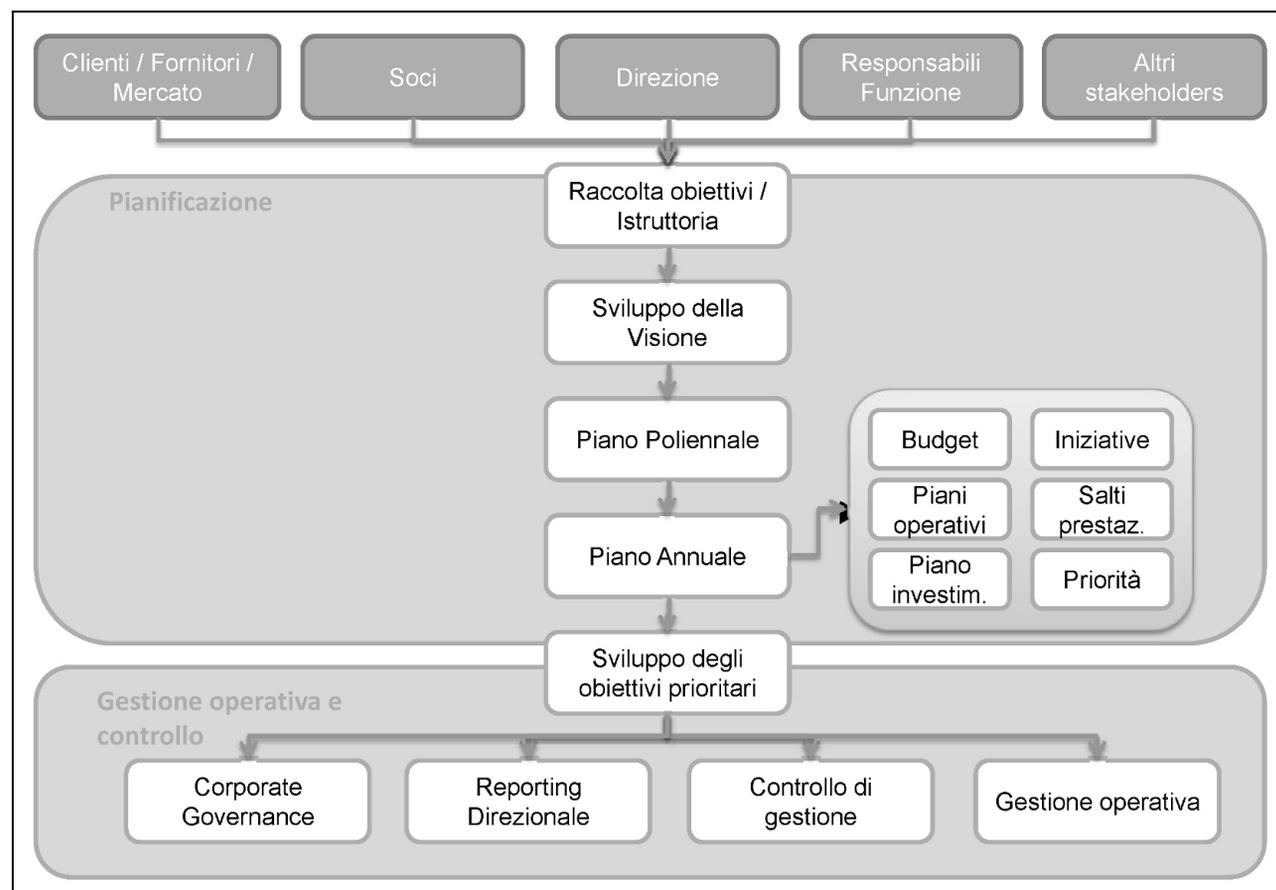
### Sviluppo della visione

Lo sviluppo della visione rappresenta invece l'attività di analisi della *vision* a medio periodo dell'azienda, delle iniziative da attivare e degli obiettivi intermedi da perseguire. Lo sviluppo della *vision* aziendale consiste di fatto nella sua traduzione in una serie di obiettivi operativi, con la finalità di analizzare criticamente la situazione attuale e la *vision* a medio periodo, relativamente a tre elementi principali: organizzazione e cultura; processi di business; sistemi e metodologie.

### Costruzione del piano poliennale

La costruzione del piano poliennale rappresenta infine l'attività di raccolta, selezione e approfondimento degli obiettivi prioritari

Tavola 1 - Il processo di pianificazione, programmazione e controllo



## Budget

dell'azienda per i prossimi anni. Il piano poliennale è uno strumento che raccoglie gli obiettivi individuati e selezionati nelle fasi precedenti del processo, e li riclassifica nelle seguenti aree:

- obiettivi di mercato/business: dove vuole competere l'azienda?
- obiettivi strategici: come vuole competere l'azienda?
- obiettivi culturali/organizzativi: come si deve organizzare l'azienda per competere?
- obiettivi di processo: quali obiettivi di performance devono essere raggiunti?
- obiettivi economico-finanziari: quali obiettivi economico-finanziari devono essere raggiunti?
- azioni/iniziative: quali iniziative deve intraprendere per raggiungere gli obiettivi?

### La fase di programmazione e la costruzione del piano annuale e del budget

Come rappresentato graficamente nella Ta-

vola 2, il *focus* del piano poliennale sull'anno corrente e la sua rivisitazione critica costituiscono il punto di partenza per la definizione dei piani annuali.

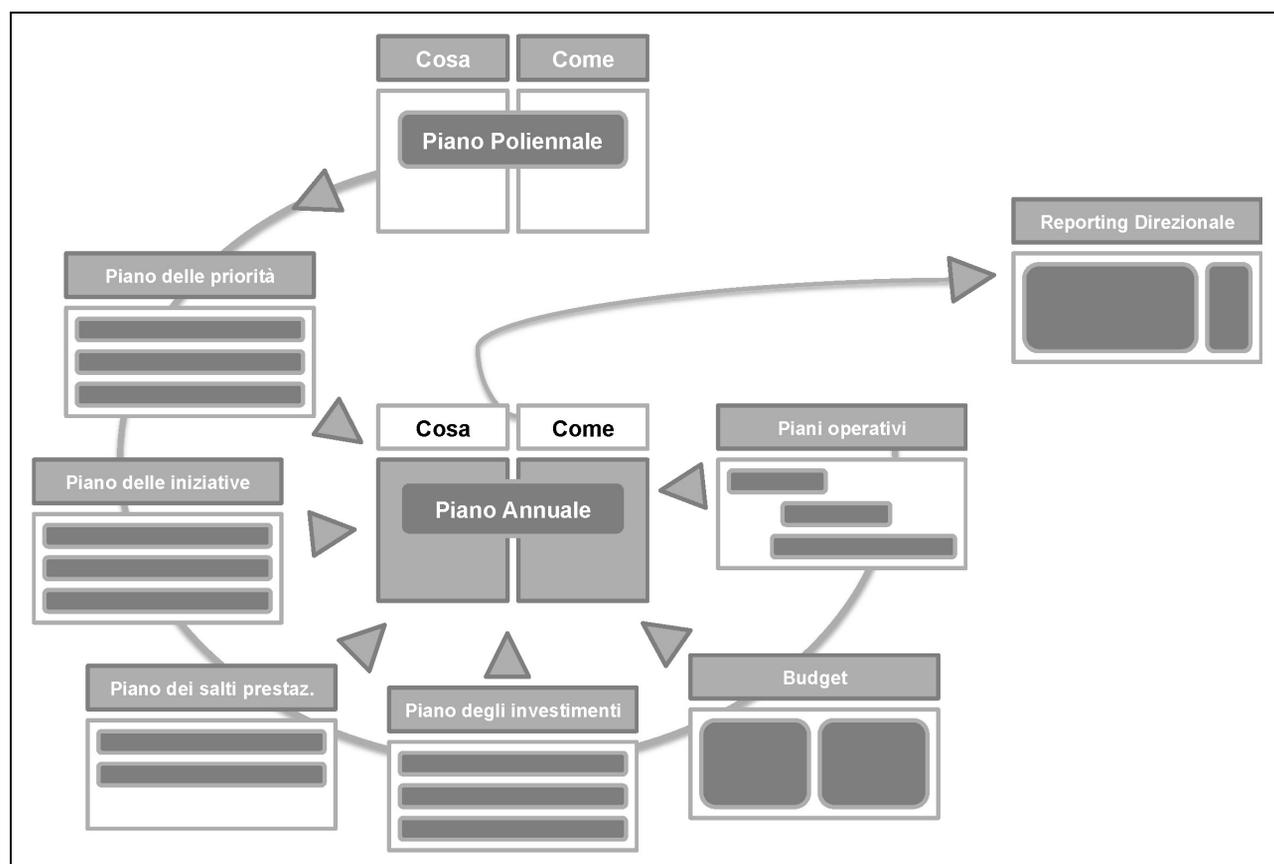
È in questa fase che vengono introdotte le principali innovazioni in termini di programmazione degli obiettivi di breve termine, dal momento che il processo prevede che il tradizionale strumento del budget economico, finanziario, patrimoniale venga integrato con una serie di altri strumenti. Tali strumenti sono:

- il piano degli investimenti;
- il piano delle iniziative e dei progetti da attivare;
- i piani operativi individuali e trasversali;
- il piano dei salti prestazionali;
- il piano delle priorità aziendali e di reparto.

### Piano degli investimenti

Il piano degli investimenti è uno strumento che intercetta tutti gli investimenti che l'azienda prevede di dover sostenere nel breve

Tavola 2 - Il piano annuale



- medio periodo al fine di raggiungere gli obiettivi definiti in sede di pianificazione, li sviluppa dal punto di vista economico-finanziario (quantificazione della spesa, modalità di copertura, ritorno atteso, ecc.), organizzativo (area aziendale responsabile, modalità di monitoraggio, ecc.) e operativo (tempistiche, piano operativo, ecc.).

### *Il piano delle iniziative e dei progetti*

Il piano delle iniziative e dei progetti al contrario si focalizza maggiormente sull'organizzazione interna dell'azienda, e sui temi operativi sui quali la stessa dovrà porre particolare attenzione per far sì che gli obiettivi definiti in sede di pianificazione si trasformino in risultati di breve periodo. Tale strumento quindi riprende tutte le azioni, iniziative e progetti emersi nella fase di costruzione del piano poliennale e li sviluppa identificandone le relative responsabilità organizzative, e traducendoli quindi in veri e propri piani operativi.

### *Piani operativi*

I piani operativi rappresentano infatti lo sviluppo e l'approfondimento dei progetti identificati all'interno del piano delle iniziative. Tali strumenti possono essere utilizzati per sviluppare sia gli obiettivi operativi specifici di un'area aziendale sia quelli più trasversali, e che quindi possono coinvolgere diverse aree, e devono prevedere l'identificazione (si veda nella Tavola 3 un esempio di modello utilizzabile), di:

- responsabilità organizzative;
- modalità di monitoraggio dell'avanzamento del progetto;
- indicatori per la misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi e relativi target di breve e di medio periodo;
- piano operativo vero e proprio o Gannt di progetto (attività, responsabilità operative, tempistiche).

### *Piano dei salti prestazionali*

Il piano dei salti prestazionali intercetta, tra tutti gli obiettivi di breve periodo definiti nelle fasi precedenti, un numero limitato di obiettivi di forte discontinuità per l'azienda rispetto al passato, sviluppandone anche in questo caso le modalità di realizzazione e le

ricadute attese sui risultati e sulla struttura aziendale.

### *Piano delle priorità*

Il piano delle priorità, infine, censisce in un unico strumento di sintesi tutti gli obiettivi prioritari identificati nel piano delle iniziative e in quello dei salti prestazionali, costituendo quindi la base per la successiva impostazione dei sistemi di reporting e controllo direzionale. Le priorità intercettate all'interno di questo ultimo fondamentale strumento possono essere utilmente classificate in:

- priorità aziendali: in gestione diretta da parte della Direzione o di specifici comitati inter-funzionali costituiti *ad hoc*;
- priorità locali o di reparto: in capo ai responsabili delle rispettive aree organizzative aziendali.

### *Cenni sulle ricadute organizzative del processo*

Vale la pena sottolineare che la progettazione e l'implementazione di un processo quale quello descritto non può prescindere dall'introduzione in azienda di strumenti, tecniche e meccanismi organizzativi innovativi rispetto a quelli tradizionali.

In sintesi, gli sforzi della Direzione aziendale devono essere orientati anche all'innovazione dei sistemi di management, per fare in modo che le potenzialità fornite dal processo di pianificazione, programmazione e controllo vengano sfruttate pienamente e generino ricadute positive sulla gestione operativa e su tutti gli altri processi aziendali.

Questo significa innanzitutto prevedere nuove modalità di coinvolgimento della struttura e dei principali responsabili aziendali già nelle fasi di definizione e sviluppo degli obiettivi dell'azienda e degli specifici centri di responsabilità della stessa, quali ad esempio quelle che verranno descritte nel seguito attraverso la trattazione del caso aziendale.

## **Il caso GDO**

### *La situazione di partenza*

GDO è un'azienda operante nel settore della Grande Distribuzione Organizzata, con un posizionamento di leadership nel mercato e nelle aree geografiche di riferimento, rafforzato negli ultimi anni da un processo di forte



- innovare i sistemi di management dell'azienda e strutturare un processo adeguato alle nuove dimensioni e alla maggiore complessità aziendale;
- definire e condividere con i primi livelli della struttura organizzativa gli obiettivi di breve e di medio periodo dell'azienda e le iniziative da attivare per raggiungerli.

### **Il piano poliennale 2014-2016 di GDO**

La Direzione, consapevole della necessità di rivedere i meccanismi organizzativi dell'azienda ancor prima che gli strumenti operativi del processo, decide come prima cosa di rafforzare il coinvolgimento diretto sullo stesso dei principali responsabili aziendali. Viene quindi costituito un comitato, denominato «Comitato Programmazione & Controllo», che coinvolge circa 20 tra i primi livelli dell'organizzazione, tra cui:

- direttore commerciale;
- direttore marketing;
- direttore vendite;
- direttore sistemi informativi;
- direttore amministrativo;
- direttore finanza & controllo;
- responsabile risorse umane;
- responsabile logistica;
- responsabili di area;
- responsabili di categoria;
- responsabili di canale;
- responsabile sviluppo.

Tale Comitato viene quindi riunito con una certa frequenza in incontri collegiali, nell'ambito dei quali vengono affrontate le principali attività necessarie a progettare e implementare il nuovo processo di pianificazione, programmazione e controllo.

Nei primi incontri viene affrontata la fase di pianificazione degli obiettivi di medio periodo di GDO, attraverso il coinvolgimento diretto dei membri del Comitato e di altri attori (soci, CdA, clienti, fornitori, ecc.) sulle attività di:

- raccolta obiettivi/istruttoria di pianificazione;
- sviluppo della *vision* aziendale di medio periodo;
- costruzione del piano poliennale.

Da questa prima fase emergono diversi punti chiave, che consentono alla Direzione e al Comitato di identificare un numero ristretto di obiettivi prioritari per l'azienda: si passa

da circa 130 «spunti» emersi nell'attività di istruttoria a 20 obiettivi «di primo livello» inseriti nel piano poliennale (riportati nella Tavola 4), e riclassificati tra obiettivi di mercato e di business, obiettivi strategici, obiettivi di processo e obiettivi culturali ed organizzativi. Ciascuno dei 20 obiettivi «di primo livello» viene quindi sviluppato nel dettaglio da parte del Comitato e dei principali responsabili aziendali coinvolti al fine di realizzare altrettante schede obiettivo (si veda un esempio in Tavola 5), che costituiscono il «ponte» tra la fase di pianificazione e quella successiva di programmazione.

### **Il piano annuale 2014 di GDO**

Una volta costruito, condiviso e approvato da parte del CdA il piano poliennale 2014-2016 di GDO, gli sforzi della Direzione e del Comitato si concentrano sul primo anno del piano stesso, e sullo sviluppo quindi del piano annuale 2014.

Il piano annuale di GDO viene costruito in modo tale da integrare la tradizionale attività di *budgeting*, con la costruzione di una serie di altri strumenti focalizzati sui programmi d'azione da attivare (le cause) ancor prima che sugli obiettivi economico-finanziari da raggiungere (gli effetti).

Viene quindi costruito innanzitutto il piano degli investimenti, che espone e sviluppa tutti gli investimenti che nel 2014 sarebbero dovuti essere sostenuti da GDO, sia sulla rete (apertura e ristrutturazione di punti vendita) che al proprio interno (investimenti specifici delle diverse aree aziendali), coerentemente con le strategie di breve e medio periodo definite a monte.

In seconda battuta il Comitato viene coinvolto nel costruire il piano delle iniziative e dei progetti da attivare a livello di ogni centro di responsabilità (piani operativi individuali) e a livello di azienda nel suo insieme (piani operativi trasversali). Nella Tavola 6 è riportato un estratto del piano delle iniziative 2014 di GDO, all'interno del quale è possibile visualizzare una lista di massima dei Piani Operativi Individuali identificati per alcune delle aree aziendali e dei reparti coinvolti nel processo. Nella Tavola 7 è invece riportato un esempio di piano operativo individuale sviluppato da uno dei responsabili coinvolti, nel quale sono formalizzate le modalità per il

## Budget

monitoraggio dell'avanzamento dell'obiettivo perseguito attraverso il progetto (indicatori quantitativi, obiettivi misurabili, frequenza di monitoraggio, ecc.) e il Gantt del progetto (attività, tempi, responsabilità, ecc.).

Una volta approfonditi, condivisi e approvati i piani operativi individuali e trasversali, la Direzione di GDO e il Comitato si concentrano infine sullo sviluppo del piano dei salti prestazionali, ovvero degli obiettivi di forte discontinuità rispetto al passato, che vengono identificati nei seguenti cinque punti:

- miglioramento e revisione del processo logistico;
- riqualificazione e innovazione della rete vendita;
- omogeneizzazione delle politiche di canale;
- valorizzazione e gestione efficace del patrimonio immobiliare;
- riorganizzazione della struttura interna.

Tali obiettivi prioritari, che in ogni caso devono essere rappresentati da un numero ristretto e limitato di punti, vengono sviluppati mediante la costruzione di «progetti speciali», che prevedono:

- una precisa definizione degli obiettivi quali-quantitativi da perseguire;

- una chiara assegnazione delle relative responsabilità;

- un'accurata pianificazione degli interventi da attivare;

- un periodico e costante monitoraggio dell'avanzamento dei piani operativi e del raggiungimento degli obiettivi.

Per concludere l'attività di costruzione del piano annuale 2014, gli obiettivi individuali e trasversali identificati nell'ambito del piano delle iniziative e dei progetti vengono integrati con gli obiettivi del piano dei salti prestazionali all'interno del piano delle priorità (aziendali e di reparto), che diventa quindi per GDO il principale strumento per:

- la comunicazione ai responsabili delle aree organizzative degli obiettivi assegnati per il 2014 ai rispettivi centri di responsabilità;

- la comunicazione al CdA e ad altri *stakeholder* non direttamente coinvolti nella gestione operativa dell'azienda dei principali obiettivi operativi per il 2014 e dei progetti in corso o in fase di attivazione;

- il monitoraggio periodico dello stato di avanzamento del piano poliennale 2014-2016 e del piano annuale 2014, al di là della

**Tavola 4 - Il piano poliennale e gli obiettivi di primo livello di GDO**

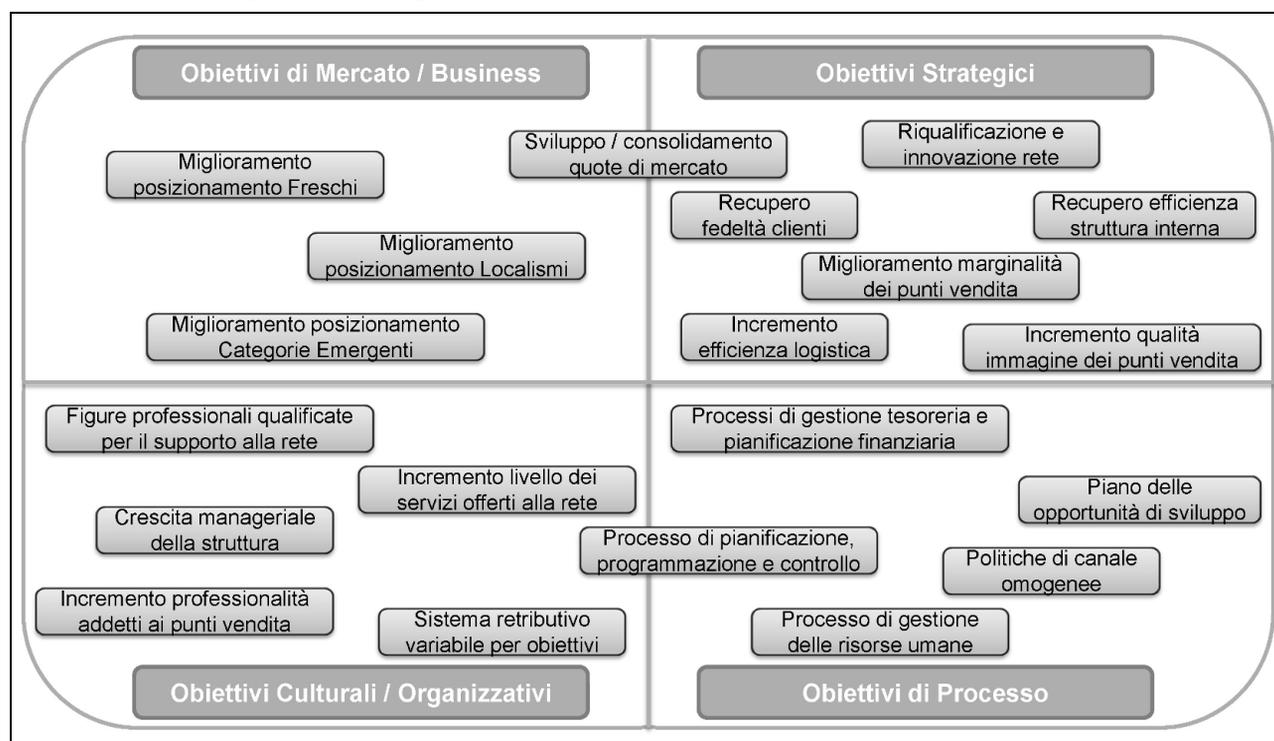


Tavola 5 - Un esempio di scheda obiettivo di primo livello di GDO

### Piano Poliennale 2014-2016 - Scheda Obiettivo

<b>Obiettivo</b>	Miglioramento del posizionamento sui Freschi		
<b>Descrizione</b>	Aumentare la performance del segmento agendo sulla leva assortimentale, di prezzo al pubblico e qualità proposta		
<b>Responsabilità</b>	Acquisti / Vendite		
<b>Classificazione</b>			
Obiettivo economico/finanziario	<input type="checkbox"/>		
Obiettivo strategico	<input type="checkbox"/>		
Obiettivo di mercato /business	<input checked="" type="checkbox"/>		
Obiettivo culturale /organizzativo	<input type="checkbox"/>		
Obiettivo di processo	<input type="checkbox"/>		
<b>Tipologia</b>			
Obiettivo quantitativo	<input checked="" type="checkbox"/>		
Obiettivo qualitativo	<input type="checkbox"/>		
<b>Criteri di misurazione</b>			
Indicatore	Incidenza quota Freschi su totale incassi		
Fonte di rilevazione	Controllo di gestione		
Responsabile della rilevazione	Controllo di gestione		
Frequenza di rilevazione	<input type="checkbox"/> Annuale <input type="checkbox"/> Semestrale <input type="checkbox"/> Trimestrale <input checked="" type="checkbox"/> Mensile <input type="checkbox"/> Settimanale		
<b>Target per Piano Poliennale 2014-2016</b>			
Target 2014	Obiettivi per canale >45%		
Target 2015	Obiettivi per canale >50%		
Target 2016	Obiettivi per canale >55%		
<b>Analisi caratteristiche obiettivo</b>			
1. Livello di criticità	<input type="checkbox"/> Basso <input type="checkbox"/> Moderato <input type="checkbox"/> Medio <input checked="" type="checkbox"/> Discreto <input type="checkbox"/> Elevato		
2. Orizzonte di impatto	<input type="checkbox"/> Breve / brevissimo <input type="checkbox"/> Breve / medio <input type="checkbox"/> Medio <input checked="" type="checkbox"/> Medio / lungo <input type="checkbox"/> Lungo		
3. Impatto sul business	<input type="checkbox"/> Basso <input type="checkbox"/> Moderato <input type="checkbox"/> Medio <input checked="" type="checkbox"/> Discreto <input type="checkbox"/> Elevato		
4. Impatto sulla struttura	<input type="checkbox"/> Basso <input type="checkbox"/> Moderato <input checked="" type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Discreto <input type="checkbox"/> Elevato		
<b>Iniziativa / progetti / azioni collegate</b>			
Iniziativa / progetto / azione	Stato di avanzamento	Completamento previsto	Responsabilità
Ampliamento assortimento Freschi	In corso	1° sem 2014	Vendite / Canali
Innalzamento livello qualitativo	In corso	1° sem 2014	Vendite / Canali
Ampliamento layout	In corso	1° sem 2014	Vendite / Canali
Segmentazione pricing	In corso	1° sem 2014	Vendite / Canali
<b>Informazioni generali</b>			
Completato da		Approvato da	
Il		il	
Note di compilazione			

## Budget

reportistica economico-finanziaria infrannuale già presente;

– l'impostazione di un futuro sistema retributivo variabile per obiettivi strutturato e coerente con le strategie di sviluppo dell'azienda.

### Conclusioni

Come già accennato in apertura, l'evoluzione rapida e irreversibile dei contesti di riferimento in cui le aziende operano oggi richiede da parte delle stesse una capacità di reazione e di innovazione senza precedenti. Innovazione che non può più essere limitata ai servizi e ai prodotti offerti, o agli strumenti di marketing, ma che deve permeare anche i sistemi di management dell'azienda, al fine di far evolvere le strutture interne e renderle maggiormente adeguate alle nuove sfide che il mercato presenta. In tal senso, anche il processo di pianificazione, programmazione e controllo deve assurgere al ruolo di vero e proprio «processo strategico», in grado di fare la differenza e di generare ricadute positive sulla struttura organizzativa dell'azienda e sui processi operativi ed esecutivi della stes-

sa. Per far sì che ciò accada, non si può prescindere dall'introduzione in azienda di nuovi strumenti, nuove tecniche e nuove metodologie che aiutino il management. Soprattutto, infine, non si può prescindere dall'introduzione di una nuova cultura organizzativa che preveda un maggior coinvolgimento della struttura, sia nelle attività di definizione degli obiettivi che in quella di monitoraggio e controllo periodico dei risultati. Solo in questo modo sarà possibile far sì che lo strumento del budget, ampiamente diffuso possa esprimere tutte le potenzialità che offre in termini di rafforzamento della capacità di esecuzione delle strategie aziendali, divenendo un vero e proprio strumento di gestione operativa anche per chi opera sui processi di business dell'azienda, e non più un mero documento utilizzato esclusivamente dal controller.

**Tavola 6 - I piani operativi individuali di GDO**

Centro di Responsabilità	Responsabile	Piani Operativi
Vendite		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recupero fedeltà soci</li> <li>2. Controllo marginalità punti vendita</li> <li>3. Figure professionali qualificate per il supporto alla rete</li> </ol>
Acquisti		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Miglioramento posizionamento Settore Vini</li> <li>2. Miglioramento posizionamento Settore Pet Food</li> <li>3. Miglioramento posizionamento Categorie Emergenti</li> </ol>
Generi Vari		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rafforzamento supporto commerciale alla rete su piani di categoria</li> <li>2. Revisione condizioni contrattuali</li> <li>3. Recupero fedeltà clienti</li> </ol>
Area X		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisione condizioni di consegna</li> <li>2. Voice Picking CE.DI.</li> <li>3. Razionalizzazione costi CE.DI.</li> </ol>
Marketing		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Miglioramento immagine punti vendita</li> <li>2. Riqualificazione rete vendita</li> <li>3. Razionalizzazione costi CdR Marketing</li> </ol>
Finanza		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Processo di gestione tesoreria e pianificazione finanziaria</li> <li>2. Strumenti di valorizzazione e gestione efficace del patrimonio</li> <li>3. Incremento livello dei servizi finanziari offerti alla rete</li> </ol>
Personale		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sviluppo processo di gestione delle risorse umane (D.P.O., valutazione competenze, ...)</li> <li>2. Razionalizzazione costi CdR Personale</li> </ol>

Tavola 7 - Un esempio di piano operativo individuale di GDO

### Piano Annuale 2014 - Piano Operativo #3

**Progetto**

**Responsabile**

**Centro di Responsabilità**

**Criteri di misurazione dell'avanzamento del progetto**

Indicatore

Fonte di rilevazione

Responsabile rilevazione

Frequenza di rilevazione  
 Annuale  Semestrale  Trimestrale  Mensile  Settimanale

**Obiettivi per Piano Poliennale 2014-2016**

Consuntivo 2013

Obiettivo 2014

Obiettivo 2015

**Piano Operativo**

Attività	Responsabilità	Corresponsabilità	1 Trim 2014	2 Trim 2014	3 Trim 2014	4 Trim 2014	1 Trim 2015	2 Trim 2015	3 Trim 2015	4 Trim 2015
Formazione interna in aula	Personale	Vendite	X	X	X	X				
Formazione interna su punto vendita	Personale	Vendite	X	X	X	X				
Definizione punti vendita su cui attivare il servizio	Vendite		X							
Erogazione servizio	Vendite			X	X	X				
Monitoraggio	Vendite			O	O	O				
Razionalizzazione servizio su punti vendita già attivi	Vendite		X	X						

**Legenda**

Attività operativa  X    Attività di verifica e monitoraggio  O    Conclusione progetto  V

**Informazioni generali**

Compilato da   
 i

Approvato da   
 ii

Note di compilazione