

PMI assesment

tantum
strategy & results

Performance management assesment per PMI

Il *performance management assesment* è un processo di valutazione della gestione aziendale integrato, che coniuga una analisi della strategia e della definizione degli obiettivi aziendali alla valutazione degli strumenti utilizzati in fase di pianificazione e controllo da parte dell'azienda.

Le sei fasi che si concentrano sui temi della strategia, dell'allineamento e dell'esecuzione della stessa a livello di processi hanno l'obiettivo di fornire all'azienda una panoramica che chiarisca lo stato dell'arte e la completezza del percorso svolto dall'azienda in questa direzione, suggerendo le azioni da intraprendere per operare nel mercato con successo, utilizzando al meglio le proprie risorse umane e finanziarie e indirizzandole verso obiettivi comuni, chiari e conosciuti a tutti i collaboratori.

Le prime sei fasi di analisi sono:

- Sviluppare la strategia
- Pianificare la strategia
- Allineare l'organizzazione alla strategia
- Pianificare le attività produttive
- Verifica & apprendimento
- Test & adattamento

Per ogni fase gli strumenti utilizzati nell'*assesment* fanno emergere punti di forza, punti di debolezza dell'attuale situazione di *governance* e mettono in luce le prospettive future rispetto al sistema di gestione dell'azienda.

Si definiscono quindi possibili azioni di miglioramento nel breve e nel lungo periodo per ogni singola fase, tracciando infine, insieme all'azienda, una agenda del cambiamento.

Una "*road map*" strategica servirà ad illustrare con chiarezza le azioni da mettere in atto e le correlazioni che possono renderle sinergiche e accelerare il percorso che porta ad ottenere migliori performance.

Nella seconda parte dell'analisi, attraverso le successive 4 fasi, ci si pone l'obiettivo di fornire all'azienda un prospetto che indichi il livello di evoluzione dei sistemi di pianificazione e controllo di gestione, valutandone diversi aspetti.

Durante le fasi di analisi si condividono gli aspetti, le modalità e le procedure messe in atto in tema di pianificazione, budgeting, reporting e forecasting, verificando i principali strumenti utilizzati dall'azienda, la pianificazione delle attività e l'attribuzione di responsabilità.

Le ulteriori quattro fasi di analisi riguardano:

- Piano pluriennale economico finanziario
- Budget annuale
- Reporting
- Forecast previsionale e simulazioni

L'obiettivo di questa seconda fase è quello di valutare l'adeguatezza degli strumenti utilizzati dall'azienda, valutando il rischio connesso alla qualità degli stessi ed evidenziare i vantaggi che l'azienda potrebbe ottenere dall'adozione di nuovi strumenti per migliorare le fasi di pianificazione e controllo.

fase 1 : sviluppare la strategia

Nella prima fase, quella dello sviluppo della strategia, i manager sono chiamati a definire le caratteristiche con cui l'azienda si presenta nel mercato competitivo, i principi che ne determinano il comportamento e gli obiettivi che l'azienda stessa si pone per il futuro.

Vengono definite quindi:

- *mission*, che specifica e delimita il business in cui l'organizzazione vuole operare e lo scopo che si pone;
- *values*, che rappresentano i principi guida e le norme comportamentali cui l'organizzazione si ispira;
- *vision*, che individuano e quantificano le aspirazioni per il futuro in termini di tempo e di risultati

Esplicitate quindi le caratteristiche interne dell'organizzazione, la definizione della strategia passa attraverso un percorso di analisi dell'ambiente del mercato in cui si vuole competere, dell'ambito competitivo (concorrenti, fornitori, clienti, potenziali entranti e beni sostitutivi), nonché dei fattori esterni che possono influenzare il proprio mercato o mercati vicini.

Si passa quindi ad una analisi più in dettaglio dei punti di forza e debolezza propri e dei concorrenti principali, intrecciando i risultati con le opportunità e minacce che emergono nel mercato competitivo (*SWOT analysis*).

fase 2 : pianificare la strategia

In questa fase l'organizzazione definisce quelli che sono i temi strategici, ossia gli obiettivi di alto livello che consentiranno all'azienda di raggiungere gli ambiziosi traguardi tracciati dalla vision.

I temi strategici consentono all'azienda di poter lavorare su un numero limitato di traguardi da raggiungere, all'interno dei quali vengono sviluppate diverse iniziative e attività capaci di integrarsi e creare sinergie al fine di portare al raggiungimento degli obiettivi di più alto livello.

Allo stesso modo i temi strategici concorrono al raggiungimento dei traguardi che l'azienda si è posta: per questo l'organizzazione valuta i temi strategici e le iniziative ad essi collegate attraverso degli indicatori di performance.

Gli indicatori sono lo strumento di sintesi che consente di poter valutare il contributo di una determinata iniziativa o attività rispetto ad un valore target.

Indicatori e target saranno utilizzati attraverso la *Balanced Scorecard* al fine di integrare e valutare le loro sinergie nella realizzazione della strategia.

A livello organizzativo infine l'azienda gestisce le iniziative strategiche separatamente, le finanzia con voci specifiche e ne valuta costantemente lo stato dell'arte e i risultati che stanno apportando.

fase 3 : allineare l'organizzazione alla strategia

Dopo aver chiarito e quantificato gli obiettivi, nella terza fase il management si concentra nel portarli a conoscenza dell'organizzazione e tradurli nel lavoro quotidiano delle diverse units aziendali.

In questa fase infatti l'organizzazione allinea le business units e le unità di supporto alla strategia traducendola in obiettivi che, operando indipendentemente, creino i presupposti per il raggiungimento del risultato aziendale.

Il lavoro del management è quello di creare obiettivi per ogni business unit che si integrino sia verticalmente, quindi con gli obiettivi aziendali generali, sia orizzontalmente, ossia con gli obiettivi delle altre business unit.

Le unità di supporto di riflesso avranno il compito di affiancare le business unit nel raggiungimento dei loro singoli obiettivi, rifacendosi sempre all'obiettivo aziendale.

Allo stesso modo l'organizzazione dovrà far sì che i collaboratori siano a conoscenza della strategia aziendale, siano motivati e incentivati a seguirla nel loro lavoro quotidiano, rendendo chiari i principi che devono regolare le priorità nelle attività quotidiane. Alla conoscenza della strategia e alla sua traduzione in azioni quotidiane dovranno contribuire i programmi formativi, l'organizzazione del lavoro aziendale e le piattaforme informatiche.

fase 4 : pianificare le attività operative

Questa fase consente all'organizzazione di entrare nel dettaglio dell'operatività e dell'attuazione della strategia. L'identificazione e lo svolgimento ottimale dei processi *core* rappresenta infatti le modalità con cui la strategia viene messa in atto ed è quindi in questa fase che gli obiettivi vengono convertiti in piani operativi per l'anno in corso.

L'azienda traduce gli obiettivi in previsioni di vendite, piano dei costi, budget e piano degli investimenti.

Nella previsione delle vendite il *forecast* dovrebbe incorporare le aspettative in termini di quantità, mix e natura dei singoli ordini e tenere in considerazione variazioni dovute all'ambiente esterno, al contesto competitivo e alle variabili interne (lancio di nuovi prodotti, pubblicità, etc).

Il piano delle capacità produttive, basato sull'*activity based costing*, consente all'organizzazione di valutare il costo per processi, prodotti, canali di vendita, aree geografiche e quindi definirne le esigenze di risorse in funzione delle previsioni di vendite effettuate.

Il *budget* operativo e il piano degli investimenti sono quindi il risultato in cui vengono evidenziate da una parte le previsioni di spesa per l'approvvigionamento della capacità produttiva e dall'altra gli investimenti per spese operative e di capitale.

fase 5 : verifica & apprendimento

La verifica&apprendimento è il momento che l'azienda dedica al controllo del funzionamento e alla risoluzione dei problemi che possono occorrere nel tempo sia a livello operativo sia a livello strategico.

La priorità dell'organizzazione è quella di tenere separati questi due momenti che sono caratterizzati e rispondono ad esigenze diverse.

Nelle riunioni operative il management deve controllare la performance a breve termine e programmare la risoluzione di eventuali problemi che emergono e si presentano con carattere di urgenza. Questi incontri devono essere svolti con una cadenza regolare e devono essere orientati all'azione al fine di intervenire sui processi che inficiano l'operatività quotidiana.

Nelle riunioni di revisione strategica, che si svolgono con una cadenza inferiore, il management di prima linea verifica l'avanzamento della strategia stessa, senza soffermarsi sui problemi operativi. Il livello di analisi più alto di questo tipo di riunioni implica la necessità di una chiara e dettagliata agenda di lavori che consenta, attraverso l'analisi degli indicatori della *Balanced Scorecard*, di poter verificare l'attuazione della strategia e gli eventuali ostacoli che vi si frappongono.

Entrambe le riunioni hanno la caratteristica comune di essere orientate all'azione e alla decisione di piani di interventi per le questioni che emergono ai diversi livelli.

fase 6 : test & adattamento

La fase di test&adattamento è la fase conclusiva del ciclo di gestione della strategia e si concretizza principalmente in uno o più incontri annuali in cui il management verifica la validità delle ipotesi che stanno alla base della strategia intrapresa.

In questa fase si utilizzano gli strumenti già utilizzati nella prima fase dello sviluppo della strategia quali le analisi PESTEL, le analisi di mercato e SWOT. A queste analisi però ora si aggiungono i dati economici e i molteplici input che l'azienda ora detiene e che descrivono i successi e i fallimenti della strategia attuata.

I dirigenti ora possono quindi confrontarsi non solo con previsioni fatte sul mercato ma anche con quanto già effettivamente accaduto, potendo con maggior chiarezza decidere come e se intervenire e come e se riproporre nuovi approcci per clienti, prodotti, aree geografiche.

Contemporaneamente all'emergere di una nuova strategia o alla modifica della strategia esistente, il management ridefinisce una nuova mappa strategica, una nuova *Balanced Scorecard* e dà il via ad un nuovo ciclo di pianificazione delle attività.

fase 7 : piano pluriennale economico finanziario

Il piano economico finanziario ha l'obiettivo di rappresentare in sintesi le prospettive dell'azienda evidenziando la fattibilità degli indirizzi strategici, quantificando gli oneri e determinando gli strumenti finanziari necessari per raggiungere gli obiettivi economici.

Oltre a facilitare e rendere più semplice la lettura dei numeri, il piano economico finanziario rende più comprensibile le relazioni che legano i risultati economici e finanziari pianificati con le ipotesi gestionali adottate.

In questa fase si verifica l'esistenza del piano, la sua completezza e la strutturazione di un processo per la predisposizione e l'aggiornamento dello stesso da parte dell'azienda attraverso l'individuazione di un responsabile per questa specifica attività.

fase 8 : budget annuale

Il budget rientra tra gli strumenti fondamentali di programmazione e controllo dell'azienda e, come bilancio di previsione, partendo dalla previsione delle vendite e tenendo conto delle scorte esistenti e dei costi da sostenere (ore uomo, materie prime, servizi esterni, ecc.) espone i ricavi presunti.

Il budget viene creato come strumento che consenta di verificare le previsioni fatte in tema di vendite, costi diretti, indiretti e investimenti con una cadenza periodica, in relazione ai fattori interni ed esterni all'azienda.

Nella predisposizione del budget, al fine di ottenere un risultato utile e puntuale, si dovrebbero quindi tenere in giusta evidenza fattori quali la stagionalità e separare l'apporto dei diversi canali di vendita, prodotti, aree geografiche.

Questa fase ha l'obiettivo di verificare l'esistenza in azienda di un processo di budgeting, il livello di sofisticazione delle analisi effettuate e degli strumenti utilizzati.

fase 9 : reporting

Il reporting è un processo che viene strutturato per evidenziare in sintesi e con cadenza periodica i dati principali relativi all'andamento della gestione dell'azienda.

Il processo di reporting consente alla direzione, attraverso la pianificazione di report infra-annuali costruiti sulla falsariga del budget, di poter verificare quindi l'attendibilità e gli eventuali scostamenti dal budget stesso.

In questa fase ci si prefigge di verificare l'esistenza in azienda di un processo di reporting, il livello di sofisticazione delle analisi effettuate e degli strumenti utilizzati.

fase 10 : forecast previsionale e simulazioni

La strutturazione di forecast e l'utilizzo di simulazioni consentono all'azienda di poter effettuare previsioni e simulare gli effetti di possibili variazioni economiche dovute a fattori interni ed esterni che determinano l'andamento del business.

Questi strumenti, sulla base dell'evoluzione della situazione di vendite e dei costi sostenuti durante l'anno dall'azienda, consentono di formulare prospettive e di simulare situazioni future anche attraverso l'utilizzo di scenari.

Gli scenari hanno l'obiettivo di rappresentare, evidenziando gli effetti economici attraverso l'uso dei principali indicatori, le possibili prospettive che l'azienda di troverà ad affrontare in relazione a ipotesi di variazione degli elementi interni ed esterni caratteristici dell'azienda e del mercato in cui compete.

In questa fase si esamina l'esistenza in azienda di un processo per il sistema di previsione e forecasting , la necessità della strutturazione dello stesso con cadenza periodica, il livello di elaborazione delle analisi e degli scenari.

Tantum Group

Tantum Group è una società di **consulenza strategica** che opera a **livello internazionale** principalmente nel campo della innovazione e formulazione della strategia e nella sua esecuzione.

La mission di Tantum Group è quella di tradurre i pensieri e gli studi dei principali innovatori di management in metodologie e strumenti di applicazione per le aziende leader di successo.

Tantum e' presente nei principali mercati mondiali, dal Sud America all'Europa e agli Emirati Arabi.

Con oltre 100 clienti attivi, 200 collaboratori, Tantum è presente dal 2009 anche in Italia tramite **Tantum Group Italia**, con uffici a Milano.



* Partnerschaften und Kooperationen

Tantum Group vanta rapporti di collaborazione e partnership con le principali università e business school e con i principali guru ed innovatori in tema di strategy innovation ed execution quali:

Bob Kaplan e **Dave Norton**, inventori della "Balanced Scorecard". Bob Kaplan fa inoltre parte del consiglio di amministrazione di Tantum Group.



Venkat Ramaswamy e Francis Guillard
(inventori dell'"Experience Co-Creation")



Tantum Group ha una partnership strategica a livello internazionale con **5CCG**, una società di consulenza direzionale specializzata nello sviluppo di strategie emergenti e modelli di business basati sui nuovi canali di comunicazione digitale (**digital media strategy**).

Tantum Group Italia

www.tantum.com

italy@tantum.com

Milano

21, via Monte di Pietà

tel: +39 02 86337445

fax: +39 02 86337792

Cristiano Daolio

Mobile: +39 334 6474098

c.daolio@tantum.com

Vasapoli Vincenzo

Mobile: +39 347 4698444

v.vasapoli@tantum.com