



Scuola ODCEC
PERUGIA, 23 NOVEMBRE 2017

Dalla strategia al budget

PROF. FABIO SANTINI

*Dipartimento di Economia
Università degli Studi di Perugia*



Quale fine dovrebbero perseguire le imprese?





Le imprese dovrebbero perseguire due fondamentali obiettivi:

- 1) **Durabilità;**
- 2) Massimizzazione del valore del **capitale economico** (Valore attuale dei flussi di reddito futuri).

Generalmente le imprese focalizzano su semplici indicatori di redditività (ROI, ROE ed EVA).

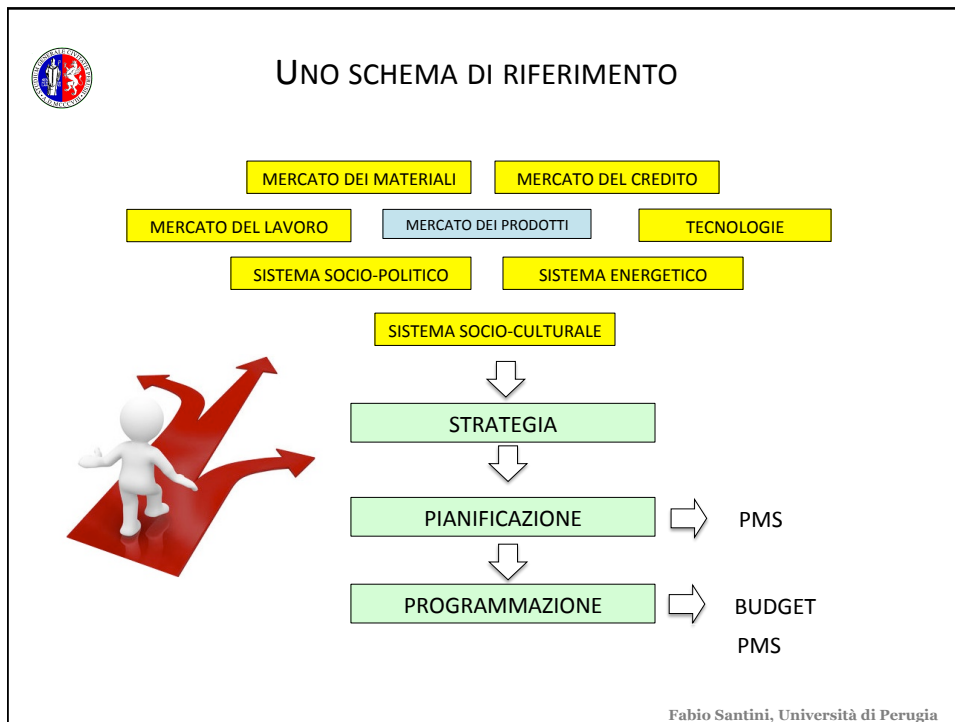
3




Il **capitale economico** di una impresa **in funzionamento** è espressione della **complementare utilità economica** che tutte le condizioni positive e negative di produzione unitariamente considerate riescono ad esprimere in **prospettiva**. Tale utilità economica prospettica assume la sostanza di un **flusso di redditi futuri**, la consistenza e l'entità dei quali determinano l'altezza del capitale economico

4

Fabio Santini – Università di Perugia



 **Una delle difficoltà principali delle imprese consiste nel tradurre la strategia formulata in azioni concrete. La strategia rischia spesso di apparire soltanto come una dichiarazione di intenti scarsamente condivisa e coerente.**

Fabio Santini – Università di Perugia ⁶



Pianificazione vs Programmazione

Pianificazione:

Definizione degli obiettivi di fondo, riguardanti orizzonti temporali di medio-lungo termine e specificazione delle variabili critiche per il successo del business.

Programmazione:

definizione degli obiettivi della gestione operativa, considerando le scelte del primo tipo come “vincoli”. Orizzonte temporale di breve periodo. Attenzione rivolta al coordinato, efficace ed efficiente impiego delle risorse.

Attenzione: possono venire considerate come un tutto unitario.

Fabio Santini, Università di Perugia



Molti leader hanno **visioni personali che non riescono a tradursi in visioni comuni**, capaci di motivare un'organizzazione.

Le **di valutazione multipla delle performance aziendali (Performance Measurement System o PMS)** possono colmare tale lacuna ponendo in luce il **rapporto causale tra le variabili critiche aziendali** e rendendo esplicito il ruolo che ciascuno dovrebbe svolgere per supportare l'organizzazione nel raggiungimento degli obiettivi di livello superiore.

8
Fabio Santini – Università di Perugia



La Balaced Scorecard (BSC)

La BSC è utile per tradurre la visione e la strategia aziendale in una serie coerente di obiettivi e misure della performance.

Tali **obiettivi e misure vengono articolati in quattro prospettive diverse** (il limite non è rigoroso):

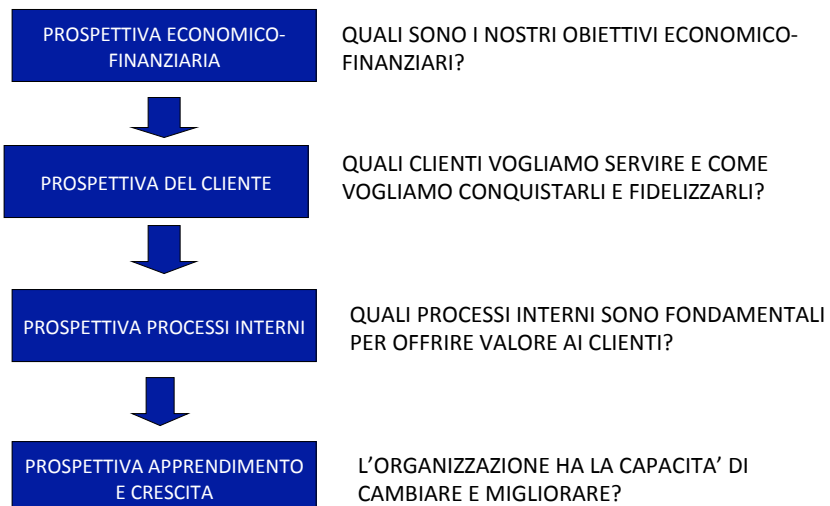
- 1) economico-finanziaria;
- 2) clientela;
- 3) processi interni;
- 4) apprendimento e crescita.

9

Fabio Santini – Università di Perugia



La Balaced Scorecard (BSC)



10

Fabio Santini – Università di Perugia



La prospettiva economico-finanziaria

In generale, le finalità economico-finanziarie che guidano la strategia si incentrano su un aumento della redditività che può realizzarsi attraverso:

- i) **crescita dei ricavi di vendita e mix;**
- ii) **riduzione dei costi e miglioramento della produttività;**
- iii) **migliore utilizzo del patrimonio aziendale.**

11

Fabio Santini – Università di Perugia



La prospettiva economico-finanziaria

La crescita dei ricavi di vendita e mix può essere perseguita attraverso:

- i) nuovi prodotti;
- ii) nuove applicazioni;
- iii) clienti e mercati nuovi;
- iv) nuove relazioni (trasferimento tecnologico e collaborazione);
- v) nuove strategie di prezzo (analisi redditività della clientela).

12

Fabio Santini – Università di Perugia



La prospettiva economico-finanziaria

La riduzione dei costi ed il miglioramento della produttività può essere perseguita attraverso:

- i) aumento della produttività delle vendite (specie per aziende in crescita. Es. ricavi per dipendente);
- ii) riduzione dei costi unitari (specie in fase di mantenimento);
- iii) miglioramento del mix dei canali (canali a basso costo);
- iv) riduzione dei costi operativi di tipo amministrativo, commerciale e distributivo (con attenzione).

13

Fabio Santini – Università di Perugia



La prospettiva economico-finanziaria

La migliore utilizzazione degli assets può essere perseguita attraverso:

- i) riduzione della durata del cash to cash operativo;
- ii) riduzione della durata del cash to cash di investimenti;
- iii) migliore sfruttamento delle risorse critiche;
- iv) economie di scala e di scopo (collegato al punto precedente).

14

Fabio Santini – Università di Perugia



La prospettiva della clientela

Quali clienti vogliamo servire e come intendiamo conquistarli e fidelizzarli?

La prospettiva della clientela si riferisce ai **segmenti di clientela e di mercato verso i quali l'impresa ha deciso di competere** e che sono alla base dei ricavi ricompresi nella prospettiva economico-finanziaria.

Nel tempo si è verificato un progressivo spostamento dall'ottica interna a quella esterna.

La missione e la strategia aziendale devono essere declinate in obiettivi specifici legati al mercato ed alla clientela.

15

Fabio Santini – Università di Perugia



La prospettiva della clientela



Misure primarie:

- **Quota di mercato** (espressa in termini di numero di clienti, ricavi complessivi o volume di vendite in unità);
- **Fedeltà del cliente** (tasso di mantenimento dei rapporti con la clientela esistente);
- **Acquisizione di clienti** (tasso di acquisizione di nuovi clienti o commesse);
- **Soddisfazione dei clienti** (grado di soddisfazione rispetto a parametri specifici);
- **Redditività dei clienti** (Reddito netto generato una volta detratti i costi direttamente attribuibili ad essi).

16

Fabio Santini – Università di Perugia