

Il Budget è morto? (parte 1)

Jack Welch, uno dei manager più famosi del mondo, a capo della General Electric per lungo tempo, nel suo libro *Winning* ha scritto:

“Fa perdere tempo, porta via energie e il piacere di lavorare. Nasconde le opportunità e impedisce la crescita. Tira fuori il peggio dell’azienda, ne nasconde le capacità e le livella nella mediocrità”

Stiamo parlando del processo di BUDGET. Questo odiatissimo esercizio di definizione dei target, di assegnazione delle risorse e di incentivazione del personale, rappresenta il pilastro su cui la quasi totalità degli imprenditori e dei manager di PMI poggia l’operatività aziendale. Da un po’ di tempo, però, alcune aziende, guidate da Steve Player, direttore del Beyond Budgeting Round Table (un network di aziende che conta oltre 50 associati, fra i quali Google, Unilever e Toyota), hanno cominciato a parlare di eliminare il budget dai processi aziendali.



Perché? Le ragioni sono numerose; intanto perché, rispetto al processo di budget, è difficile ottenere risposte rapide: tipicamente, se bisogna apportare qualche modifica, è necessario coinvolgere diverse persone, magari di reparti diversi, in svariate riunioni. Poi perché il budget, misurando le persone su target prefissati, toglie spazio alla creatività e all’iniziativa personale.

Lo stesso vale se consideriamo la relazione coi Clienti: siccome il budget, tipicamente, ha un orizzonte temporale di breve periodo, c’è il rischio che le persone si concentrino esclusivamente sul risultato da ottenere nell’immediato, perdendo di vista la relazione di lunga durata con i Clienti che, invece, dovrebbe essere il vero obiettivo.

Senza dimenticare che, siccome nel processo di budget le risorse sono spesso allocate, i responsabili tenderanno a spendere fino all’ultimo centesimo dell’ammontare ricevuto in allocazione, per evitare riduzioni del budget di spesa nel periodo successivo. Inoltre bisogna considerare che il budget nasce, come strumento di pianificazione e di distribuzione delle risorse, in un periodo storico stabile e ben definito; esattamente il contrario di quello che è oggi il panorama economico, caratterizzato da mercati turbolenti e da un deciso cambiamento dei driver del valore.

Se ieri la creazione di valore era una conseguenza delle economie di scala, oggi i driver del valore sono l’innovazione (sia di prodotto che di processo), il *time to market*, cioè la capacità di arrivare per primi sul mercato, e con l’attitudine all’*apprendimento* e all’*adattamento* rispetto all’ambiente.

Ultimo non ultimo, mentre ieri la crescita era vincolata dalla disponibilità di capitale “tangibile”, oggi le aziende, per crearsi un vantaggio competitivo che duri davvero nel tempo, devono privilegiare e fare affidamento su quelli che si chiamano “intangibles” ovvero il capitale umano, la proprietà intellettuale, la capacità di “fare brand” e di sfruttare la conoscenza (*knowledge management*), passando quindi a una gestione dei “processi”, più che per funzioni.

Ecco che, a partire dalla fine del secolo scorso, per ovviare a questi limiti, sono state messe a punto nuove tecniche di budgeting (*Zero Based Budgeting*, *Activity Based Budgeting* etc.) le quali hanno contribuito sicuramente a migliorare la situazione, senza però portare a risultati davvero soddisfacenti.

Il **Beyond Budgeting**, nato nell'ambito degli studi del CAM-I (Consortium for Advanced Manufacturing - International) è un approccio di tipo deduttivo basato sulle esperienze concrete di alcuni pionieri, che nel 1998, a Londra, hanno costituito il **Beyond Budgeting Round Table (BBRT)** il quale ha analizzato il *modus operandi* di 13 aziende che operano completamente (o quasi) senza la stesura di budget.

Da questa osservazione nasce il modello, che si basa su 12 principi, suddivisi in due macro-aree: i cambiamenti da apportare alla *leadership* cioè al modo di gestire, e i cambiamenti da apportare in termini di gestione dei processi.

6 principi relativi a processi adattabili di gestione

Principi	Fare così!	Non così!
Obiettivi	Definire desiderata e mete flessibili in grado di promuovere miglioramenti relativi e continui	Obiettivi fissati annualmente e incrementativi
Ricompense	Ricompensare il successo ottenuto come squadra, basato sulla prestazione relativa, valutato a posteriori	Raggiungere obiettivi fissi, in individuali
Pianificazione	Rendere la pianificazione un processo continuo e globale, concentrato sulle azioni	Solo annualmente e top-down
Controlli	Basare i controlli sugli indicatori chiave rispetto al mercato, ai concorrenti e ai periodi precedenti	Variazioni dal piano/budget
Caratteristiche	Rendere disponibili le risorse necessarie quando servono	Dotazioni e di bilancio annuale
Coordinamento	Coordinare le interazioni in modo dinamico con meccanismi di "mercato" e di dialogo	Cicli annuali di pianificazione

6 principi relativi alla leadership

Principi	Fare così!	Non così!
Clienti	Concentrare gli sforzi di tutti per migliorare i risultati per i clienti, rapporti "dall'esterno all'interno"	Rapporti verticali di potere
Responsabilità	Creare una rete di piccole squadre responsabili dei propri risultati	Gerarchie centralizzate
Prestazione	Promuovere il successo come "vittoria di squadra", rispetto al mercato	Approccio contrattuale, focalizzato internamente
Libertà di agire	Dare ai team la libertà, la capacità e l'autorità di agire	Rispetto di piani fissi
Governance	Basare la governance su obiettivi, valori e limiti chiari	Norme dettagliate e budget rigidi
Trasparenza	Promuovere informazioni condivise e aperte per tutti	Informazione ristretta, solo per chi deve sapere

E' interessante notare come questo modello sia applicato da aziende lontane geograficamente ma anche per settore e per dimensione, a dimostrazione che si tratta di un approccio realmente innovativo e largamente applicabile.

Il Budget è morto? (parte 2)

Nel mio precedente post “*Il Budget è morto? (parte 1)*” ho evidenziato come il budget, lo strumento di pianificazione principale della stragrande maggioranza delle aziende, abbia perso di efficacia rispetto a mercati sempre più globalizzati e ipercompetitivi, arrivando addirittura a **costituire una barriera alla crescita**, alla coltivazione della relazione di lungo termine con i Clienti e un limite alla creatività e iniziativa personale.

Abbiamo visto, però, che un gruppo di aziende, diverse fra loro per dimensione, localizzazione geografica e settore di mercato, hanno iniziato a “sistematizzare” un certo *modus operandi* (**Beyond Budgeting**) che più che la ricerca di efficienza, privilegia la gestione della complessità attraverso 12 principi, finalizzati a una *deregulation*, cioè al **trasferimento delle decisioni dal centro alla periferia** e alla ricerca di una maggiore flessibilità aziendale.

Tutto questo, sostanzialmente, si basa su:

- **Rolling forecast**, per sviluppare piani di previsione continui, ad esempio basati su 3–4 periodi consuntivi e 8–9 periodi previsionali
- **Balanced scorecard**, che permette di mappare gli obiettivi strategici, supportandone il coordinamento e il raggiungimento
- **Activity Based Costing**, per fornire una valutazione delle attività effettivamente svolte ed evidenziare costi “nascosti” all’interno dei processi aziendali

Fra le aziende pioniere di questo nuovo corso vi è la **Svenska Handelsbanken (SHB)**, che rappresenta un vero caso di successo: l’obiettivo strategico principale di SHB è di ottenere un *Return On Equity* superiore a quello ottenuto dalle media di banche comparabili in Europa e Scandinavia, obiettivo raggiunto grazie a:

1. Decentramento
2. Relazione con i Clienti
3. Costi più bassi della concorrenza

Da oltre 30 anni SHB rappresenta un modello di eccellenza, fra le banche europee, ottenendo le migliori performance su tutti gli indicatori economici e non (ROE, Utili per azione, rapporto costi/ricavi, soddisfazione dei Clienti).

L’implementazione dei principi del **beyond budgeting** hanno permesso, dunque, la creazione di un circolo virtuoso (fattore comune a tutte le aziende che usano tale metodica) dove:

- SHB è la prima scelta per i laureati svedesi: un’azienda dove il turnover impiegatizio è il più basso del settore, dove l’ambiente è stimolante e le persone sono incentivate ad assumersi personalmente le responsabilità grazie alla libertà di gestire la propria attività/reparto.
- SHB è una delle aziende preferite dai Clienti, grazie a:
 - **Qualità della relazione coi clienti**: eccellenza, di anno in anno, nel livello di soddisfazione della clientela; numero bassissimo di reclami; monitoraggio costante dei clienti acquisiti/persi

What Beyond Budgeting Companies Do Instead of Budgeting

① **CONTINUOUS MANAGEMENT:** Shift to rolling forecasts, thus eliminating the huge work-spike caused by the annual budget exercise while keeping finance focused on the future.

② **TARGET SETTING:** Shift management’s focus to medium-term targets (three to five years out) that focus employees on reaching them quickly, rather than negotiating a fixed annual target.

③ **INCENTIVES:** Convert the current pay-for-negotiated-results system into a pay-for-performance system measured against peers.

④ **ACTION PLANNING:** Focus management on making the organization more agile to provide faster responses to changing conditions.

⑤ **RESOURCE ALLOCATION:** Free up the time wasted in annual budgeting negotiations and putting it into continuous planning to quickly improve the business.

⑥ **ACCOUNTABILITY:** Make teams more accountable by shifting control to relative key performance indicators, focusing managers on continuously improving costs.

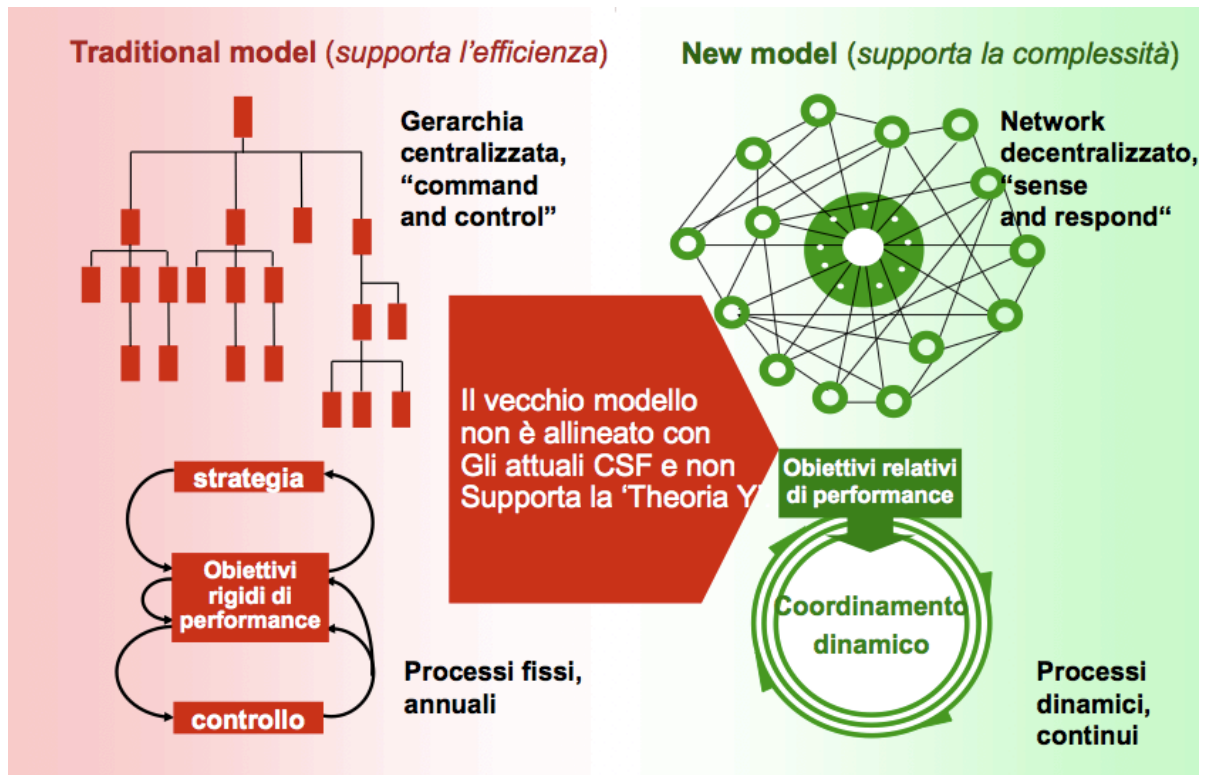
Source: Beyond Budgeting Round Table

- **Eccellenza operativa:** SHB ha i costi più bassi di qualsiasi altra banca europea; il tasso più basso di crediti inesigibili;
 - **Innovazione:** SHB è stata votata come miglior banca internet nel 2000; ogni prodotto della concorrenza viene analizzato attentamente dagli uffici locali e il relativo feedback inviato al reparto sviluppo prodotti
- SHB è considerato uno dei migliori investimenti: ogni anno batte la concorrenza con un Return On Equity più alto e un rapporto costi/ricavi migliore delle concorrenti
- SHB è un punto di riferimento in termini di etica e di standard sociali, grazie al perseguimento di obiettivi di lungo termine sia per l'azionariato che per l'ambiente sociale.

ESIGENZA	STRUMENTO
Prevedere i risultati economici e valutarne la qualità	Rolling forecast e benchmark su aspetti economico-finanziari e di settore
Assegnare ai manager obiettivi coerenti con la strategia generale	Balanced scorecard
Gestione efficace ed efficiente delle risorse nell'ottica del valore per il cliente	Activity Based Costing

Casi come questo dimostrano come, dal punto di vista della leadership, le relazioni centro-periferia cambiano in modo radicale. Infatti in questo secondo caso:

- L'impresa è realmente orientata cliente, soprattutto grazie alla responsabilizzazione della "prima linea" operativa e attraverso **l'empowerment** del personale;
- La sede centrale diventa un *fornitore di servizi* che, anziché impartire comandi a cascata, supporta i centri di profitto. Molti processi decisionali sono sviluppati in periferia, che rappresenta il punto di maggiore conoscenza delle esigenze di un mercato globale e instabile;
- La Direzione aziendale fornisce **linee di governance**, valori chiari e suggerimenti in ambito di strategie generali;
- la mission e la vision aziendale sono note e condivise da tutto il personale.



Attraverso l'implementazione di questa metodica organizzativa, le aziende hanno modificato gli schemi per la gestione dei processi, apportando cambiamenti significativi finalizzati a:

- Definire obiettivi variabili, permettendo così l'eliminazione del budget e del relativo processo di definizione di target "rigidi"; questo permette una maggiore agilità nonché l'eliminazione del processo, spesso rischioso, di negoziazione di target legati all'incentivazione personale; nella logica **Beyond Budgeting**, i premi sono legati a un successo di gruppo e, di solito, remunerati attraverso la partecipazione azionaria, che fornisce una spinta motivazionale notevole al miglioramento delle prestazioni;
- Coordinare al meglio le risorse, permettendo a tutti i reparti di disporre delle risorse (tangibili ed intangibili) necessarie ad affrontare il mercato.

In conclusione il modello **Beyond Budgeting** intende fornire un modello economico-organizzativo innovativo che permetta di gestire la crescente complessità del mercato attuale. Si tratta di un approccio basato su semplicità e flessibilità come strumenti strategici/operativi utili per reagire agli stimoli incostanti del mercato.

In Italia questo metodo ha ancora bisogno di essere fatto conoscere, e di essere applicato, alla luce delle esperienze di successo in ambito internazionale: si tratta di una metodica applicabile, senza particolari criticità, anche nel mondo delle Piccole e Medie Imprese, dove il modello **Beyond Budgeting** potrebbe portare notevoli benefici.