

PROGETTI DI CORPORATE MANAGEMENT: TRADE-OFF TRA LA SINTESI E IL DETTAGLIO

Ogni volta che un'azienda affronta un processo di pianificazione si trova a decidere se chiedere agli utenti un livello di dettaglio molto elevato, sperando in una migliore accuratezza del risultato, oppure accontentarsi di un dato di maggiore sintesi, privilegiando la velocità di esecuzione. La scelta non è mai banale e obbliga a prendere in considerazione numerosi aspetti, anche apparentemente esterni al progetto.

Premessa

In tutti i progetti di budget e forecast in aziende mediamente o molto complesse esiste una problematica comune: la gestione del livello di dettaglio che si utilizza.

Il problema si manifesta soprattutto nell'area della pianificazione delle vendite e del margine di contribuzione, ma in genere in tutte le aree del ciclo di budget o forecast dove la numerosità degli elementi può essere molto elevata (si pensi alle aziende che gestiscono un migliaio di conti contabili e centinaia di centri di costo).

Relativamente al budget e/o forecast delle vendite, in ogni progetto e con ogni cliente si discute lungamente se gestire il massimo livello di dettaglio (codice cliente, codice prodotto) oppure «accontentarsi» di gestire gruppi di clienti (i clienti più importanti o raggruppamenti anagrafici per area, mercato, agente, ecc.) e gruppi di prodotti (per esempio, le famiglie di prodotto).

La scelta è particolarmente complessa perché i produttori dei software di pianificazione inquinano i «desiderata» dei clienti sulla base delle caratteristiche del prodotto che producono.

Chi commercializza prodotti con alcune limitazioni dimensionali dei cubi generati cavalca l'inutilità di gestire un livello di dettaglio troppo profondo; al contrario, chi propone prodotti senza limitazioni dimensionali cerca di convincere i propri clienti che i processi di budget debbano essere estremamente dettagliati, spesso solo con l'obiettivo di acquisire vantaggi sul *competitor* di turno.

Considerando che gli utenti coinvolti nelle *software selection* dei prodotti di *corporate performance management* non hanno di solito esperienze precedenti in progetti di questo tipo, la politica di gestione del dettaglio da utilizzare nel processo di budget viene influenzata dai consulenti dei *vendor* specializzati nelle attività di *presales*. I più bravi coinvolti nella selezione del software riescono a «vendere» il criterio da adottare sulla base delle caratteristiche del prodotto che vendono. Solo durante la fase di implementazione il cliente si rende perfettamente conto dell'impatto delle scelte che gli ha proposto il *software vendor*.

In questo modo le strategie di implementazione dei processi di budget sono guidate dalle caratteristiche dei software piuttosto che dai reali bisogni dei clienti e questo, se non inaccettabile, è quanto meno opinabile.

La scelta del software di pianificazione dovrebbe essere invece guidata dai bisogni reali del cliente che dovrebbe innanzitutto chiedersi a cosa serve il proprio processo di budget. Il tema relativo al reale significato e alla reale utilità del processo di budget è stato dibattuto moltissimo nella letteratura con correnti di pensiero che suggeriscono l'eliminazione del budget come processo operativo ad altre che invece puntano su una valenza altamente strategica dello stesso.

Ci sono aziende che appartengono a particolari settori (per esempio componenti elettronici) che normalmente operano con la logica del *rolling forecast* trimestrale o semestrale, con previsioni di vendita che arrivano dai loro grandi clienti (per esempio i grandi *brand* dell'elettronica di consumo) che derivano da pianificazioni delle produzioni molto rigorose e strutturate. Nonostante questo normale modo di funzionare, queste aziende investono parte del loro tempo per fare un budget annuale che accantonano appena approvato perché superato dal successivo *rolling forecast*. Nel corso dell'anno, l'analisi degli scostamenti viene fatta rispetto ai *rolling forecast* che sono per definizione più aggiornati.

Ci sono invece aziende in cui il periodo del budget corrisponde al momento in cui vengono prese tutte le decisioni importanti relative all'esercizio futuro e tutta l'analisi degli scostamenti rispetto ai consuntivi

di Mauro Pomer
Manager in Brain
Force S.p.A.

si basa sulla pietra miliare del budget. La vera domanda che tutte le aziende dovrebbero porsi, al momento della decisione di ristrutturare e informatizzare il processo di pianificazione è: quali decisioni vengono prese sulla base dei risultati del processo di budget?

Lo scopo del budget/forecast è quello di:

- creare una base per confrontare i dati consuntivi attraverso l'analisi degli scostamenti;
- capire se la struttura costi è sostenibile rispetto al volume del business potenziale;
- dare ai propri manager dei target ambiziosi;
- presentare i dati dell'anno futuro agli azionisti;

La filosofia che un'azienda applica ad un processo di pianificazione dovrebbe influenzare la scelta del dettaglio da gestire, molto di più delle caratteristiche del software.

Sintesi o dettaglio? Culture a confronto

Esiste comunque una distinzione filosofica estremamente marcata tra la cultura di pianificazione dei Paesi europei (l'Italia in particolare), in cui prevale la cultura del dettaglio, e quella dei Paesi anglosassoni, che dà maggior peso a quella della sintesi.

In Italia, i clienti mediamente preferirebbero sempre gestire lo stesso livello di dettaglio contenuto nei propri sistemi ERP (e quindi nei sistemi di consuntivazione), anche a costo di dover digitare milioni (a volte miliardi) di celle per realizzare un budget. I progetti, anche in aziende medio - grandi, prevedono inoltre ancora un notevole grado di accentramento all'interno delle aree *finance* dell'azienda.

Nei Paesi anglosassoni, la media delle aziende crede che un progetto di pianificazione sia efficace, non in base alla «granularità» delle informazioni gestite, ma in base ad altri due criteri: il numero degli utenti coinvolti e la frequenza con cui viene ripetuto nel processo.

Da notare che l'accentramento o il decentramento del processo di budget ha un notevole impatto sul volume dei dati che gli utenti devono gestire: molto alto nei processi accentrati, molto più snello nei processi decentrati.

Nell'Europa continentale è invece diffusa la convinzione che l'attendibilità dei numeri di budget e forecast aumenti all'aumentare dei dettagli trattati.

La differenza di approccio risulta di conseguenza notevole. Si può parlare di due visioni agli antipodi. È possibile che questa differenza filosofica dipenda non solo dai reali bisogni delle aziende, ma anche dall'influsso dei mercati azionari, che privilegiano l'attendibilità dei dati di previsione. Gli investitori istituzionali premiano, infatti, i titoli delle società che

non riservano sorprese e che riescono a dimostrare di essere molto attendibili quando fanno previsioni di fatturato, di EBITDA e di utile. La velocità con cui le previsioni vengono pubblicate e l'attendibilità delle stesse, spostano ingenti capitali sui titoli delle aziende più virtuose.

Essendo il numero delle *public company* nei Paesi anglosassoni (specialmente in USA) decisamente più alto rispetto all'Europa, e specialmente all'Italia, ecco forse spiegata la grande differenza di approccio. Da notare come la velocità nel fare delle previsioni attendibili di fatto definisca il criterio di gestione dei dettagli.

Le aziende americane e anglosassoni sono inoltre molto attente alle variabili finanziarie ed è noto che per pianificare il *cash flow* rigorosamente sia molto più importante prevedere accuratamente i *capex* (*capital expenditure*) e l'andamento degli *stock*, rispetto al dettaglio cliente-prodotto.

Paradossalmente, la cultura del dettaglio delle aziende europee, specialmente italiane, emerge anche nelle attività di consuntivazione e di analisi degli scostamenti¹. Non esiste infatti l'abitudine a svolgere analisi di tipo *cause of changes* nelle quali una varianza di margine di contribuzione fra due periodi, viene scomposta nelle sue determinanti (varianza quantità, prezzo, mix, costo).

Le analisi degli scostamenti sono quindi molto onerose in termini di tempo speso ma non garantiscono una visione di sintesi dei macrofenomeni sottostanti.

Il paradosso del dettaglio

Per meglio chiarire il *trade off* tra la sintesi e il dettaglio, può essere utile un esempio tipico che ci si trova a fronteggiare nei progetti di budget di aziende manifatturiere di media grandezza (multinazionali italiane con produzione delocalizzata).

Si ipotizzi un'azienda con circa 5000 clienti, raggruppati in aree geografiche (nazioni, regioni, province) e circa 20.000 codici prodotto (*sales key units* o SKU) raggruppati in famiglie prodotto e business unit (con un rapporto per esempio di 20.000-200-3).

Qualora l'azienda voglia pianificare (su base mensile) le vendite al massimo dettaglio, il «cubo» (ambiente multidimensionale) che viene generato ha un numero di celle di *data entry* pari a 53.570.400.000 calcolato come la moltiplicazione fra 5.100 (clienti e raggruppamenti) x 20.200 (prodotti e raggruppamenti) x 13 (mesi più totale anno) x 10 (numero medio di misure come quantità, prezzo, fatturato e sconti vari) x 4 versioni (budget, forecast, anno in corso, anno precedente).

Qualora, invece, l'azienda voglia pianificare

¹ Per un approfondimento dell'analisi degli scostamenti si veda Alberto Bubbio «Rivalutazione dell'analisi degli scostamenti: ricavi e margini» in Controllo di Gestione n. 6/2009 e «Rivalutazione dell'analisi degli scostamenti: i costi» in Controllo di Gestione n. 1/2010.

(su base mensile) con un dettaglio inferiore, il cubo ha un numero di celle di *data entry* pari a 10.400.000, calcolato come la moltiplicazione fra 100 (raggruppamenti di clienti quali i mercati) x 200 (famiglie di prodotto) x 13 (mesi) x 10 (numero medio di misure come quantità, prezzo, fatturato e sconti vari) x 4 versioni (budget, forecast, anno in corso, anno precedente). La differenza dimensionale è talmente marcata (53 miliardi di celle contro 10 milioni di celle) che la scelta della filosofia da adottare sembrerebbe scontata.

Il problema si complica quando l'azienda necessita di pianificare il primo margine di contribuzione, associando al fatturato netto per cliente-prodotto anche il costo del venduto (*cost of good sold* o COGS) di ogni singolo prodotto.

Molto spesso, infatti, definire un COGS di famiglia prodotto (invece che di SKU) è ostico, perché si dovrebbe calcolare la media ponderata dei COGS di SKU sulla base delle quantità vendute, tenendo in considerazione la differenza di mix venduto del periodo di pianificazione rispetto all'ultimo periodo consuntivo.

Come si risolve questo problema? Si rinuncia alla precisione di un parametro fondamentale come il COGS a favore di una maggiore velocità di pianificazione? Si implementano sistemi mastodontici che propongono il calcolo del COGS medio ponderato con possibilità di modificare il mix venduto? Se la scelta cade sulla seconda opzione, come spesso succede, la soluzione realizzata è utilizzabile anche per fare i forecast mensili oppure è così complicata e *time consuming* che può essere usata solo nel momento istituzionale del budget? Molto spesso, infatti, si realizzano soluzioni molto complicate per le applicazioni di budget, che sono fondamentalmente statiche, e applicazioni di forecast, che sono molto più dinamiche e che incidono maggiormente sulla gestione, paradossalmente molto più semplificata.

Una scelta molto sbilanciata a favore del dettaglio genera un fenomeno definibile come il «paradosso del dettaglio».

Si immagini che se l'azienda in questione decide di pianificare usando un cubo di 53 miliardi di celle, possa prevedere di spendere almeno 1 secondo per ogni cella (per altro un tempo bassissimo). Questo implica che, per completare solo il budget delle vendite, saranno necessari 13.392.600.000 secondi (53 miliardi diviso 4 versioni x 1 secondo per cella): considerando un centinaio di utenti, significa più di 2 anni per completare il processo. Come è possibile? Ovviamente le aziende e gli utenti trovano delle scorciatoie per sveltire il processo di budget tra cui:

- 1) copiare i dati dell'anno precedente e modificare solo quelli che chiaramente cambieranno nel budget;
- 2) implementare soluzioni che permettono di

poter scrivere sui subtotali (direttamente o tramite procedure di *break down* o di *data spreading*), modificando solo i dettagli di mix che chiaramente cambieranno nel budget.

Se si copiano i dati dell'anno precedente e si chiede di poter scrivere sui subtotali, a cosa serve avere il massimo dettaglio nelle vendite? Perché si chiede il massimo dettaglio e poi si trovano gli *escamotage* per non gestire la numerosità? Non varrebbe la pena gestire direttamente dettagli inferiori?

Purtroppo quando si implementano soluzioni complesse ci si scontra con l'inerzia organizzativa della società in cui gli utenti chiedono di gestire un'alta granularità delle informazioni semplicemente «perché hanno sempre fatto così» o perché chi gestisce il progetto non si pone il problema del tempo che perdono gli utenti operativi a fare un lavoro che comunque serve a poco. Da qui emerge la tendenza, presente in molte aziende, in cui nessuno si accolla la responsabilità di prendere delle decisioni difficili per non correre dei rischi a livello personale.

Se si riconsidera il problema del COGS, si genera però un classico problema ricorsivo (il famoso gatto che si morde la coda). Per avere un'attenta gestione del margine, si deve associare il costo del prodotto di budget (costo standard) ad ogni singolo prodotto, ma se si vogliono pianificare le vendite per SKU, si cercheranno tutte le scorciatoie per fare più in fretta e quindi, il dato delle vendite è poco attendibile. Sembra quasi che si debba decidere se gestire un COGS attendibile sulla base di dati di vendita inattendibili o viceversa.

La tendenza che hanno le aziende italiane a gestire un dettaglio molto spinto deriva anche da alcuni fattori strutturali presenti all'interno di molte aziende, tra cui:

- 1) difficilmente i controller (o i *project leader* interni) hanno già partecipato ad un progetto di pianificazione con strumenti strutturati;
- 2) è raro che i controller abbiano una consapevolezza di come si gestisca e che cosa contenga una base dati strutturata (*data mart* o *data warehouse*);
- 3) è raro (anche se in misura minore rispetto al punto precedente) che nell'area IT ci sia consapevolezza delle reali necessità di business dei controller;
- 4) i controller sono utilizzatori «estremi» dei fogli elettronici, ne conoscono i pregi e le limitazioni. Quando possono superare queste ultime, acquistando un prodotto di pianificazione, spesso si fanno cogliere da una sorta di «ebbrezza da dettaglio»;
- 5) le anagrafiche definite all'interno dei sistemi ERP non sono quasi mai costruite pensando anche in ottica di pianificazione;

6) i moduli *Materials Requirements Planning* (MRP) dei più comuni e popolari ERP non sono progettati per essere utilizzati per i processi di pianificazione; 7) spesso la scelta di gestire il massimo dettaglio dipende dalla volontà dei controller di «essere sempre pronti» a rispondere a qualunque domanda della proprietà o del management. Sulla base di questi fenomeni spesso si sceglie quella che paradossalmente si presenta come la filosofia più conservativa che è quella di gestire il massimo livello di dettaglio, senza considerarne approfonditamente gli impatti. La scelta meno rischiosa è quella di creare un'applicazione difficilmente usabile.

L'interazione tra ERP e soluzioni di Corporate Performance Management

Due temi molto importanti sono quelli citati ai punti 5 e 6 e in generale quelli relativi al livello di influenza di una soluzione ERP già implementata e funzionante su un progetto di Corporate Performance Management (CPM).

A parere dell'autore nessun progetto ERP può avere successo se non esiste una chiara comprensione degli obiettivi *Top Level* che il cliente vuole raggiungere. Questi obiettivi sono esplicitati attraverso un modello di Corporate Performance Management che misuri quanto ci si sta avvicinando o allontanando dagli obiettivi strategici.

Nella maggior parte dei casi, i progetti CPM vengono affrontati solo dopo aver terminato l'implementazione dell'ERP. Questo implica che, nella maggioranza dei casi, un progetto ERP sia stato disegnato non tenendo conto delle eventuali esigenze di una soluzione CPM o addirittura senza aver definito al meglio il modello di controllo. L'interazione fra il sistema gestionale in uso e una soluzione di pianificazione emerge più chiaramente attraverso un esempio.

Se l'anagrafica dei prodotti è stata definita considerando una visione tipicamente commerciale (cosa che spesso succede), le famiglie prodotto (raggruppamenti di SKU) al proprio interno possono contenere codici prodotto che hanno COGS assolutamente disomogenei fra loro (con costi che variano, per esempio, tra i 10 € e i 1.000 €). È facile capire che, se l'anagrafica prodotti dell'ERP non è pensata anche in ottica di pianificazione, non sarà mai possibile lavorare con COGS medi di famiglia prodotto e si sarà costretti sempre ad affrontare il paradosso del dettaglio descritto precedentemente.

È però vero che, in presenza di un'anagrafica non ben bilanciata da questo punto di vista, è difficile spiegare ai clienti che la soluzione migliore per non gestire miliardi di celle è quella di modificare la

gestione delle famiglie prodotto, perché l'impatto sull'intera azienda può essere molto grande, così come le resistenze degli utenti operativi.

Costa di più modificare la struttura di una anagrafica o costruire applicazioni di budget «mostruose»? A questa domanda si può rispondere solo per ogni singolo caso e non in generale. Di certo è però una domanda che conviene porsi prima di partire con sviluppi indiscriminati.

La soluzione più razionale sarebbe quella di creare delle anagrafiche prodotto di pianificazione che raggruppano i prodotti con logiche di congruenza di costo standard tra le famiglie prodotto di budget, anche per esempio aggiungendo un livello intermedio tra il codice prodotto e la famiglia prodotto. Se, come nell'esempio utilizzato, il rapporto fra SKU e famiglie è 20.000 a 200, si potrebbe introdurre un livello intermedio che porti il rapporto a 20.000 codici, 2.000 sottofamiglie e 200 famiglie. Pianificare per 2.000 sottofamiglie invece di 20.000 codici significa ridurre il cubo di *data entry* di 10 volte, non poco.

Questo permetterebbe di pianificare utilizzando le famiglie di prodotto di budget che contengono COGS molto più simili tra loro. Con questa soluzione, sicuramente logica e funzionale, ci si scontra però contro le (cattive) abitudini degli utenti, che sono abituati a vedere i codici raggruppati in modo diverso e non vogliono fare lo sforzo di adattarsi.

L'importanza del motore di calcolo del costo di prodotto

Quando si affronta un progetto di pianificazione del margine, un aspetto particolarmente importante riguarda la scelta del motore per il calcolo del costo del prodotto. In pratica, significa decidere in quale ambiente calcolare il costo del prodotto, sulla base dei dati provenienti dal budget delle vendite, esplodendo distinte base e cicli di produzione al fine di calcolare il costo standard di prodotto dell'anno di pianificazione.

Le alternative spesso sono solo due:

- 1) utilizzare il modulo *Materials Requirements Planning* dell'ERP, sfruttandone tutte le potenzialità e le limitazioni, quali tempi di calcolo molto lunghi e soprattutto nessuna possibilità di simulazioni in tempo reale sul costo del prodotto. Se servono molte ore per fare il calcolo completo del costo del prodotto, è difficile pensare che si possano fare molte iterazioni in logica *what if*;
- 2) sviluppare un motore ad hoc utilizzando le tecnologie di CPM, sfruttandone tutte le potenzialità di simulazione e di velocità di calcolo, ma dovendo affrontare sviluppi pesanti anche in relazione al

fatto che la tecnologia OLAP, che caratterizza gli strumenti di CPM, non è certo la più adatta a gestire distinte basi e cicli di produzione.

Nella realtà, ci sono anche altre vie che, però, presuppongono scelte filosofiche importanti:

- se le famiglie sono abbastanza omogenee, gestire delle distinte base di pianificazione a livello aggregato che catturano però solo dei macro fenomeni; nelle aziende che producono *food & beverage*, per esempio, questa tecnica è molto efficace; nelle aziende che producono macchinari è invece molto approssimativa;

- implementare strumenti esterni di pianificazione della produzione che possono sostituire o affiancare i moduli MRP dell'ERP. Questi strumenti che appartengono alla categoria dei prodotti di *Advanced Operation Management* (AOM), si caratterizzano per l'estrema velocità di calcolo e possono essere utilizzati anche per i processi di pianificazione molto più facilmente rispetto agli MRP classici.

Per utilizzare gli strumenti A.O.M. spesso è necessario fare solo delle piccole modifiche al software per introdurre funzionalità tipiche dei processi di pianificazione quali:

- 1) possibilità di modificare manualmente i piani di produzione;
- 2) gestire le distinte base dei prodotti e dei materiali non ancora codificati perché mai acquistati o realizzati;
- 3) inserire la possibilità di scegliere tra *share* di fornitori alternativi, anche non presenti in anagrafica;
- 4) possibilità di inserire macchinari o *location* produttive che non esistono ancora.

Riassumendo:

- esiste un *trade off* tra la sintesi e il dettaglio che si rappresenta, nella cultura italiana, come una scelta fra velocità contro accuratezza del processo;

- il paradosso del dettaglio non è di facile soluzione e ha moltissime sfaccettature che devono essere considerate quando si progetta una soluzione di Corporate Performance Management;

- è assolutamente necessario valutare la completezza delle informazioni desiderate in rapporto alla complessità del processo prima di incominciare la *software selection*;

- la bontà e la pulizia delle anagrafiche è un fattore quasi decisivo nei progetti di budget.

Il parere di chi scrive appare a questo punto piuttosto chiaro: sviluppare una soluzione di budget molto dettagliata richiede molto tempo, e raramente i risultati portano ad un piano più accurato. È quasi vero il contrario. Maggiore è il numero di *item* su cui si pianifica, minore è il tempo che si dedica a sviluppare una buona stima di ognuno di essi.

Strategie per affrontare il paradosso del dettaglio

Come si esce da questo paradosso?

Non esiste una soluzione, altrimenti tutti la adotterebbero, ma una serie di accorgimenti che possono aiutare.

Per prima cosa la società di consulenza incaricata della realizzazione della soluzione di budget deve avere una notevole esperienza in progetti di questo tipo. È molto facile dire sempre al cliente «ok si può fare», senza considerare l'impatto di un'applicazione ingovernabile, fatta però «così come me l'ha chiesta il cliente».

Il partner di implementazione dovrebbe avere la forza anche di «scontrarsi» col proprio cliente, respingendo le richieste assurde, che spesso vengono avanzate. Si tenga presente che ogni richiesta «stravagante» del cliente porta ad accrescere il costo del progetto e di conseguenza il margine della società di consulenza e quindi spesso la deontologia professionale e la capacità di guidare il cliente verso soluzioni più efficienti si scontrano con un chiarissimo conflitto di interessi. Ciò che dovrebbe guidare una società che cura l'implementazione dovrebbe essere l'interesse e il successo del cliente. La società di consulenza deve, inoltre, conoscere molto bene la tecnologia che utilizza per poterla adattare anche a utilizzi non considerati nelle *best practice* del *vendor*. Sembra un'affermazione banale, ma nel mercato italiano ci sono moltissime aziende che utilizzano tutte le piattaforme disponibili e i loro consulenti spesso non sono veramente preparati dal punto di vista tecnologico. Questo porta gli implementatori a creare programmi *custom* sviluppati con tecnologie esterne al software utilizzato, generando soluzioni difficilmente mantenibili ed estremamente complesse.

Le aziende che implementano soluzioni di budget devono anche considerare che sono finiti i tempi in cui si costruivano sottosistemi autonomi che nel tempo diventano non più mantenibili. Un progetto di pianificazione rappresenta la «summa» di tutte le aree del controlling contenute nei sistemi ERP. Le due soluzioni devono viaggiare di pari passo. Se si vuole fare un buon lavoro, è necessario considerare anche gli impatti del sistema ERP sulla soluzione CPM e viceversa.

Esiste poi una questione squisitamente organizzativa: il calcolo del costo standard di prodotto è giusto che sia definito come una fase del processo di budget dell'azienda o solo come un momento propedeutico allo stesso? In pratica, ci si sta chiedendo se ci debba essere una distinzione fra il budget industriale operativo e il budget *finance* dell'azienda. È la stessa distinzione che spesso c'è nelle aziende che separano il controller industriale dal controllo di

gestione *finance*. Se il budget industriale serve solo per definire i costi standard che devono essere poi inseriti nell'ERP per l'analisi degli scostamenti (costo standard vs costo ultimo), perché utilizzare lo stesso processo per il budget dell'azienda? Gli obiettivi sono diversi e quindi forse anche i processi e le soluzioni devono essere diversi (CPM per il budget dell'azienda e ERP-MRP per il calcolo dei costi standard).

Le aziende dovrebbero poi tenere in considerazione che è molto meglio complicare un modello che nasce semplice, piuttosto che semplificare un modello che nasce complicato. Il consiglio è partire easy, anche per abituare l'azienda ad un processo e ad uno strumento nuovo, e poi lavorare negli anni, poco alla volta, per raggiungere obiettivi più ambiziosi. Non è scritto da nessuna parte che si debbano ottenere tutti i risultati subito, non succede quasi per nessun progetto.

L'azienda può anche decidere di gestire il massimo dettaglio, ma deve tenere presente l'impatto che ciò ha sulle performance dell'applicazione. Quante volte i progetti falliscono perché la soluzione è molto completa ma non è utilizzabile in quanto i tempi di risposta sono troppo elevati? La mancanza delle performance è uno dei classici motivi per cui le aziende decidono di semplificare modelli molto complicati; è meglio rifletterci prima.

I modelli CPM devono poi essere efficaci ma anche mantenibili nel tempo senza che l'azienda si senta «legata» ai consulenti che lo hanno sviluppato. Più il modello è semplice, più è facile che forze interne riescano a gestirlo in autonomia.

Si deve poi considerare che, se sistemare alcune porzioni dell'ERP porta vantaggi alle soluzioni di pianificazione, è meglio farlo. Le aziende dovranno sempre di più «guardare in avanti», cioè pianificare continuamente. Tanto vale che tutto il sistema informativo dell'azienda sia predisposto a farlo.

Ulteriore considerazione: non è necessario che la scelta tra sintesi e dettaglio sia netta. I principali strumenti di *Business Intelligence* permettono infatti di segmentare la marginalità cliente-prodotto in base a criteri statistici tra cui il semplice 80-20 (il 20% dei prodotti porta al 80% del fatturato). Oggi, questa segmentazione è usata solo a fini di analisi e reporting; perché non usarla anche come fonte alimentante delle anagrafiche del processo di pianificazione, concentrando così l'applicazione sviluppata solo sull'area di maggiore rilevanza?

Conclusioni

Le aziende si dovranno confrontare, sempre di più, con modelli di controllo che riescano a coniugare la visione e la missione dell'azienda con i suoi

obiettivi strategici. I modelli di controllo attuali presentano alcune fondamentali limitazioni tra le quali quella di non assicurare nessun legame tra il raggiungimento degli obiettivi di budget e quelli strategici dell'azienda.

A parere di chi scrive la metodologia della Balanced Scorecard di Norton e Kaplan, intesa come processo di gestione e non solo come accozzaglia di indicatori, si affermerà definitivamente. Purtroppo in Italia è stata presentata e utilizzata male, ma i fondamenti della teoria sono estremamente consistenti.

Se questa previsione si rivelerà corretta:

- sempre di più i sistemi di pianificazione dovranno adeguarsi alla metodologia, che per sua natura è molto più orientata verso la sintesi che verso il dettaglio;

- a lungo andare, più che generare migliaia di numeri, le aziende si orienteranno a pianificare definendo quali azioni intraprendere nei periodi successivi per fare in modo di raggiungere gli obiettivi richiesti dagli azionisti.

I progetti e le soluzioni di Corporate Performance Management si dovranno quindi orientare verso sistemi di *workflow* che calcoleranno l'impatto sui numeri complessivi dell'azienda derivante dal fatto che un'azione venga o non venga compiuta. Sarà un cambiamento epocale nel modo di gestire i processi di budget sia per gli utenti sia per chi prende le decisioni.