

Economia Aziendale 2000 Web ©

Online Review

N. 2-3/2007

Scelte strategiche e sistemi di Value Based Management e stakeholder reporting

La relazione tra le decisioni e i risultati

Angelo Riva

Economia Aziendale 2000 Web ©
International Business Review
Editor in Chief: Piero Mella
ISSN 1826-4719
Reg. Trib. Pavia - n. 495/99 R.S.P.

Pavia, May, 2007
No. 2-3/2007

All the contents are protected by copyright.
No part can be copied without the Editor in Chief's and Author's permission.
Further information at: www.ea2000.it

Scelte strategiche e sistemi di Value Based Management e stakeholder reporting

La relazione tra le decisioni e i risultati

Angelo Riva

Segretario Commissione

Finanza e Controllo di Gestione

Ordine dei Dottori Commercialisti Milano

E-mail: angelo.riva@osservatorioinnovazione.com

Sommario – 1. Strategie per ridurre la differenza tra valore attuale e potenziale - 2. Livelli di decisioni strategiche - 3. Misurazione e controllo della creazione di valore e della soddisfazione degli stakeholder

Abstract

Gli obiettivi del presente lavoro sono principalmente quelli di descrivere la relazione tra *le scelte strategiche e i risultati aziendali* e di come progettare¹ e implementare efficaci sistemi di *value based management e stakeholder reporting*.

La *ricerca della redditività e della creazione di valore* si basa sul principio espresso già da P. Sloan fondatore della General Motor: ² “*Lo scopo strategico d’una attività è quello di ottenere un rendimento sul capitale. Se in qualsiasi circostanza il rendimento sul lungo termine non è sufficiente, allora il difetto deve essere corretto o l’attività deve essere abbandonata*”

L’utilizzo di una serie di metodologie per l’analisi della strategia permette di comprendere la situazione dell’impresa e valutare le condizioni di sviluppo; inoltre la valutazione del valore di un’impresa è utile per capire quanta ricchezza viene generata dal modello esistente di business e quali le origini della creazione o distruzione del valore.

1 – Strategie per ridurre la differenza tra valore attuale e potenziale

Un’analisi periodica, per esempio una volta all’anno dell’impresa, può favorire il miglioramento e la definizione della situazione per monitorare il livello di cambiamento delle principali variabili strategiche.

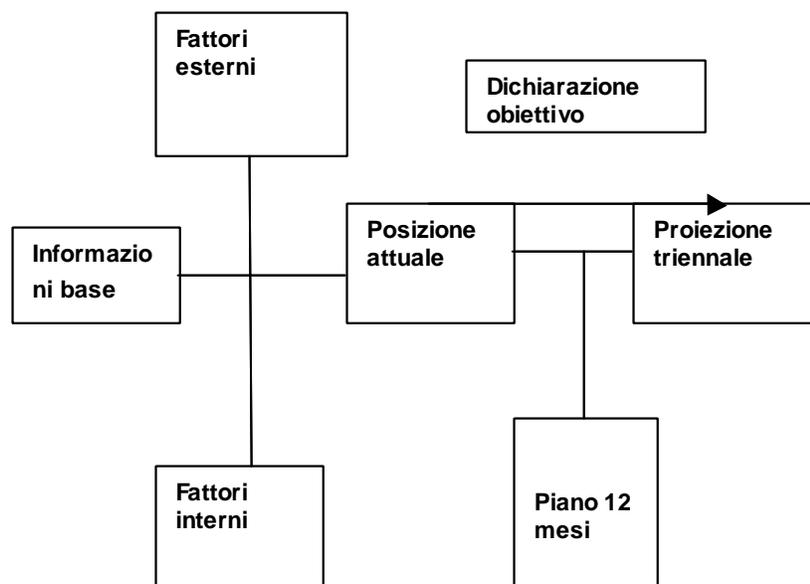
¹ Riva A. (2006), *Analisi e controllo strategico*, Aracne editore; Copeland T., Koller T. and Murrin J.(2002), *Il valore dell’impresa. Strategie di valutazione e gestione*, Il sole24ore, Milano; Cotta Ramusino E. and Rinaldi L. (2003), *La valutazione d’azienda*, Il Sole 24 Ore, feb-apr, Mella P. (1992), *Economia aziendale*, Utet, Torino.

² Si veda pag. 49 in Grant M.R. (2005), *Contemporary strategy analysis. Concepts, techniques, application*, Oxford Blackwell.

È stato rilevato³ come le leve del valore (intese come fattori che sono in grado di influenzare i risultati futuri) relative all'ambiente esterno, sono classificabili secondo nove dimensioni (struttura del settore, ambiente macro-economico legislazione del settore, potere dei fornitori, potere dei clienti, prodotti sostitutivi, grado d'innovazione, presenza di nuovi entranti, posizione nel ciclo di vita).

Diversi autori hanno evidenziato l'importanza di creare una tensione per il cambiamento attraverso l'evidenziazione di un gap tra la situazione reale e quella desiderata.⁴ (Fig. 1).

Fig. 1 – Gap analisi: situazione oggi e fra tre anni – Fonte: elaborazione da Stone B.(2006)



Per ridurre il tempo necessario per svolgere l'analisi, si possono utilizzare delle *procedure standard* che vengono insegnate ai dipendenti.

Inoltre anche il processo di sviluppo della strategia si basa su una serie di conoscenze, routines, ruoli che durante il tempo possono essere migliorati⁵.

Oltre all'analisi dei gap di valore è possibile utilizzare anche altri tipi di gap.

³ Sul punto Fruhan W.E. (1979), *Financial strategy: studies in creation, transfer, and destruction of shareholders value*, Irwin, Homewood; Guatri L. e Sicca L. (2000), *Strategie Leve del valore Valutazione delle aziende*, Egea, Milano.

⁴ Si confronti Stone B. (1984), *Successful direct marketing method*, DMA.

⁵ Si veda Kay J.A. (1993), *Foundation of corporate success: How business strategies create value*, Oxford University Press, p.207

Il modello della gap analysis⁶ si basa sulla rilevazione di tre dimensioni di gap:

i) gap di tipo A: risultato della differenza tra gli obiettivi definiti precedentemente e i risultati ottenuti,

ii) gap di tipo B: ottenuti dal confronto tra i risultati effettivi e quelli prospettici relativamente ad un periodo di tempo maggiore (*ad esempio diventare leader del mercato entro tre anni*),

iii) gap di tipo C: ottenuti dal confronto tra i risultati prospettici ottenibili in un dato periodo di tempo con la strategia attuale e invece quelli raggiungibili con una strategia differente.

La percezione del gap è molto importante, per la strategia⁷ fondamentale è necessario evidenziare: ⁸

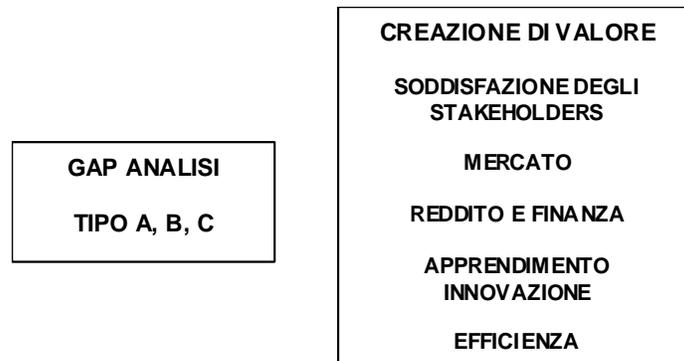
-come definire e misurare i gap,

-come creare una tensione verso la risoluzione dei gap da parte di tutti i membri dell'organizzazione.

Gli scopi della gap analysis non sono solo quelli della creazione del valore (Fig. 2).

È importante che vi siano un sistema bilanciato di obiettivi che consideri anche la soddisfazione degli stakeholder, il mercato, apprendimento e l'innovazione, l'efficienza.

Fig. 2 – Scopi della gap analysis – Fonte: elaborazione da Colombo A. Depperu D. (2006)



L'analisi dei gap può essere organizzata in base a *cinque aree di risultati*:

⁶ Si veda Depperu D. (2001), *Il processo di formazione delle strategie competitive. Un modello per le imprese monobusiness*, Egea, Milano.

⁷ Si veda sul concetto di giochi strategici: Hamdouch A. and Depert M.H. (2001), *La nouvelle économie industrielle de la pharmacie. Structure industrielle, dynamique d'innovation et stratégies commerciales*, Elsevier.

⁸ Si veda Colombo A. and Depperu D. (2006), *La strategia nelle PMI*, Il Sole 24 Ore.

a) soddisfazione dei stakeholders (tutti gli attori rilevanti: comunità sociale, lavoratori, conferenti di capitale, pubblica amministrazione);

b) mercato (quote di mercato, fedeltà dei clienti, qualità dei clienti serviti, tasso di riacquisto);

c) *reddito e finanza (reddito netto, reddito operativo, margine di contribuzione, valore aggiunto, ros, cash flow, analisi liquidità);*

d) efficienza processi interni (quantità di lavoro per servizio o prodotto, qualità erogata);

e) apprendimento e innovazione (sviluppo di nuovi prodotti, brevetti, numero d'innovazioni di processo).

Il modello aggiunge alla dimensione classica del balanced-score card quella degli stakeholder; tale *modello integrato con quello della creazione del valore permette di migliorare la performance aziendale.*

Importante è definire *la situazione odierna e quella desiderata* per lo sviluppo dell'impresa in futuro tra un determinato periodo di tempo, (ad esempio di tre anni).

Per misurare la creazione del valore si può usare la formula (EVA):

$$\text{profito economico} = \text{nopat} - (\text{capitale investito} * \text{wacc})$$

Invece per determinare il costo del capitale netto unlevered si può usare la formula⁹:

$$\text{WACC} = r_E \frac{E}{D + E} + r_D (1 - T_c) \frac{D}{D + E}$$

L'approccio VBM si può sviluppare attraverso sei fasi distinte ma collegate tra di loro:

1) *prima fase: stabilire una visione per la creazione del valore,*

2) *seconda fase: sviluppare una strategia di aree strategiche d'affari (corporate) per misurare il valore creato,*

3) *terza fase: diffondere una cultura per la creazione di valore,*

4) *quarta fase: individuare i fattori critici per la creazione di valore,*

5) *quinta fase: analizzare per area strategica d'affari le determinati per la creazione di valore,*

⁹ In cui il rendimento atteso del capitale proprio = rendimento risk free + Beta (rischio mercato –risk free); D = debito, E= capitale proprio, T_c = leva fiscale; r_E = costo del capitale proprio; r_D = costo del debito.

6) *sesta fase: incentivare i manager in base alla performance aziendale.*

L'integrazione della dimensione strategica e quella finanziaria è molto utile. Sull'importanza di questa collaborazione tra i due filoni di ricerca: "Chi studia o formula strategie ben di rado di valutazioni d'azienda; e viceversa: Eppure questi due mondi devono avvicinarsi, appoggiarsi vicendevolmente, raccordare le loro metodologie...l'attività strategica è sempre più toccata da esigenze di creazione di valore; e come si proseguono obiettivi di questo tipo senza strumenti di misura dinamica del valore?...le "formule valutative" sono inefficaci se non hanno una ampia e relazionale base informativa¹⁰"

2 - Livelli di decisioni strategiche

Le imprese¹¹ possono migliorare la loro performance nei processi attraverso la *gestione della conoscenza* che consiste nel creare, accogliere, memorizzare, trasferire e applicare la conoscenza.

Un esempio consiste nel creare sistemi informativi che codificano -le pratiche eccellenti;

- soluzioni migliori;
- metodi di risoluzioni di problemi;
- pratiche usate in altri settori .

Questa memoria organizzativa può essere utilizzata per migliorare le procedure e i processi attuali o per formare i futuri dipendenti e supportarli nei processi decisionali orientati alla creazione di valore.

Si possono distinguere quattro livelli di valutazione delle scelte strategiche ognuno ha una possibile relazione con i risultati aziendali: macroeconomico, aree strategiche d'affari, analisi ambiente esterno, strategie funzionali (Tab. 1).

A) scelte a livello macro economico

E' importante considerare complessivamente l'evoluzione della nazione per decisioni di penetrazione o espansione del mercato considerando una serie di fattori:

- condizioni economiche,
- variabili sociologiche,
- dimensioni politiche e regolamentari,

¹⁰ Si veda sul punto Guatri e Sicca (2000), *Strategie Leve del valore Valutazione delle aziende*, Egea, Milano.

¹¹ Si veda Laudon K. and Laudon J. (2004), *Management Information System*, Pearson education; Saita M. (2001), *Economia e strategia aziendale*, Giuffrè, Milano.

-variabili tecnologiche.

B) livello d'area strategica d'affari:

L'analisi delle ragioni della vittoria o sconfitta può essere attuata attraverso la verifica dei fattori critici di successo all'interno dei differenti segmenti di mercato.

Per Ohmae,¹² per individuarli è opportuno interrogarsi inizialmente su quello che vogliono i clienti e successivamente su come affrontare la concorrenza.

Tabella 1 – Livelli di decisioni strategiche

LIVELLI	POSSIBILI DECISIONI
MACRO ECONOMICO	Dove competere? Come localizzare la catena del valore?
AREA STRATEGICA D'AFFARI	Quali clienti servire? I clienti sono soddisfatti o insoddisfatti? Quale segmentazione del mercato? Come costruire il vantaggio competitivo?
CORPORATE	Come crescere? Quali nuovi prodotti, canali, clienti?
FUNZIONALE PROCESSI	Come migliorare i processi Quali sono i processi di direzione, processi chiave, quelli di supporto?

L'attenzione a questo livello è focalizzata sulla definizione di una lista di variabili:

-missione e visione aziendale,

-analisi delle condizioni interne,

-competenze e risorse,¹³

-analisi di benchmarking¹⁴.

¹² Ohmae ha applicato le metodologie dei fattori critici di successo presso la società McKinsey di Tokio ed ha sviluppato il modello delle 3C (client, concurrence, company) si veda Omae K. (1982), *The mind of strategist*, Harmondsworth, Penguin (trad. ital., 1985, *Strategie creative*, Ipsoa, Milano).

¹³ Si veda Kay (1993), *Foundations of corporate success*, Oxford University Press. Si confronti Prahalad C.K. and Hamel G. (1990), The core competence of corporation, *Harvard Business Review*, may-june, pp. 79-91. Si veda Stack G., Evans P. and Shulman L. (1992), Competing on capabilities, *Harvard Business Review*, march april.

¹⁴ Particolarmente utile è un'analisi di benchmarking che analizza le differenze rispetto alla "best performance" del settore. Esso si basa sul confronto tra le aziende del settore ma può riguardare anche imprese esterne ad esso.

- vantaggio competitivo,
- livelli organizzativi.

C) Livello d'ambiente e singola area strategica d'affari. L'analisi di determinate aree strategiche permette di porre attenzione su alcuni fattori strategici che sono in relazione con la creazione di valore.

È opportuno decidere come posizionarsi tenendo conto delle variabili:

- potere contrattuale clienti;
- potere contrattuale fornitori;
- prodotti sostitutivi;
- nuovi entranti;
- concorrenza;
- attrattività del settore;
- gruppi strategici d'impresa.

D) A livello di strategie funzionali:

A questo livello d'analisi sono considerate le:

- strategie di marketing,*
- strategie della produzione,*
- strategie della logistica,*
- strategie delle risorse umane,*
- strategie di gestione della tecnologia.*

Vi è una relazione tra la capacità di leadership dei dirigenti e i risultati.

I leader hanno caratteristiche morali, integrità, energia insieme a conoscenze tecniche e pensiero strategico per gestire la complessità e per implementare una strategia che crea valore.¹⁵

Le possibili aree da analizzare sono:

- Logistica*
- Marketing*
- Finanza*
- Tecnologia*
- Impianto e macchinari*
- Prossimità ai clienti.*

¹⁵ Sul tema della complessità si veda Comuzzi E. (2005), *Valore, complessità e imprese. Modelli e strumenti per la misurazione e il governo del valore e della complessità*, Giappichelli, Torino.

3 – Misurazione e controllo della creazione di valore e della soddisfazione dei stakeholder

Importante è definire quali sono le aree strategiche d'affari in cui l'azienda intende essere presente¹⁶ (Tab. 2).

Tabella 2 – Aree strategiche di affari – Fonte: Nostra elaborazione da Mazzola (2003)

	ASA 1	ASA 2	ASA 3
AMBITO GEOGRAFICO			
INTEGRAZIONE			
FATTURATO			
QUOTA MERCATO			
MARGINE			
CAPITALE INVESTITO			
TREND FUTURO PREVISTO			
QUOTA MERCATO			
QUOTA MERCATO PRIMI CINQUE			

Le decisioni relative al portafoglio tendono a stimare in modo specifico:

- la valutazione delle aree strategiche in cui si vuole competere;
- le scelte economico-competitive su come attribuire le risorse (organizzative, economiche, tecnologiche);
- la ricerca di possibili sinergie e collaborazioni tra aree strategiche d'affari.¹⁷

Tra i fattori critici¹⁸ che permettono di migliorare la performance aziendale e lo sviluppo del vantaggio competitivo:

¹⁶ Si veda Invernizzi G. (1982), La costruzione della mappa strategica di un'impresa, *Sviluppo e organizzazione*, n° 69, pp.77-85.

¹⁷ Tra le variabili da considerare nell'analisi a livello di corporate vi sono:

- la visione e missione aziendale
- l'allocazione delle risorse per prodotti e per l'organizzazione aziendale
- possibili sinergie tra attività
- livello di integrazione verticale
- scelte di dimensioni e collocazione geografica
- decisioni rispetto alla crescita.

¹⁸ Secondo Peter Waterman i nove tratti comuni delle imprese eccellenti sono:
-vicinanza al cliente;
-fare, aggiustare, tentare, agire,

- strategia di amplificazione delle risorse;
- tensione creativa “oltre limite normale” per sviluppo;
- valorizzazione;
- differenziazione.

Norton e Kaplan¹⁹ dividono in quattro aree le tipologie di processi per la creazione di valore:

a) *processi gestionali operativi*: (sviluppare i rapporti con i fornitori, produrre prodotti e servizi, distribuire prodotti e servizi, controllare il rischio);

b) *processi di gestione della clientela*: (analizzare i clienti, acquisire dei clienti, fidelizzare i clienti, incrementare i rapporti con i clienti);

c) *processi d'innovazione*: (identificare le opportunità per nuovi prodotti e servizi, gestire il portafoglio della ricerca e sviluppo, progettare nuovi prodotti, sviluppare nuovi prodotti);

d) *processi di regolazioni e sociali*: (rispetto ambiente, salute e sicurezza, rapporti di lavoro, rapporti con la comunità).

La tecnologia assume sempre una rilevanza crescente nella gestione dei processi aziendali e ha un impatto sulla creazione di valore.²⁰ Tale metodologia è stata analizzata e implementata da molteplici imprese²¹.

Tra le possibili leve che creano vantaggio competitivo²², creazione di valore e la soddisfazione degli stakeholders vi sono:

- superiore valore per il cliente,
- cultura forte coesa;

-
- saper gestire il caos e il paradosso;
 - autonomia e responsabilizzazione del singolo;
 - trattare i dipendenti come partner per aumentarne la produttività;
 - i leader sono visibili;
 - non entrare in un business che non si sa gestire;
 - organizzazione semplice e staff snello;
 - autonomia organizzativa ma centralità della cultura e valori.

¹⁹ Norton R.S. and Kaplan D.P. (2003), *Strategy Maps. Converting intangible asset into tangible outcomes*, Harvard Business School Press (trad. Ital. (2005) *Mappe strategiche Come convertire i beni immateriali in risultati tangibili*, Isedi)

²⁰ Si veda a cura di Del Vecchio F. and Puccini M. (2005), *Dirigere l'innovazione. Guida operativa*, Egea, Milano.

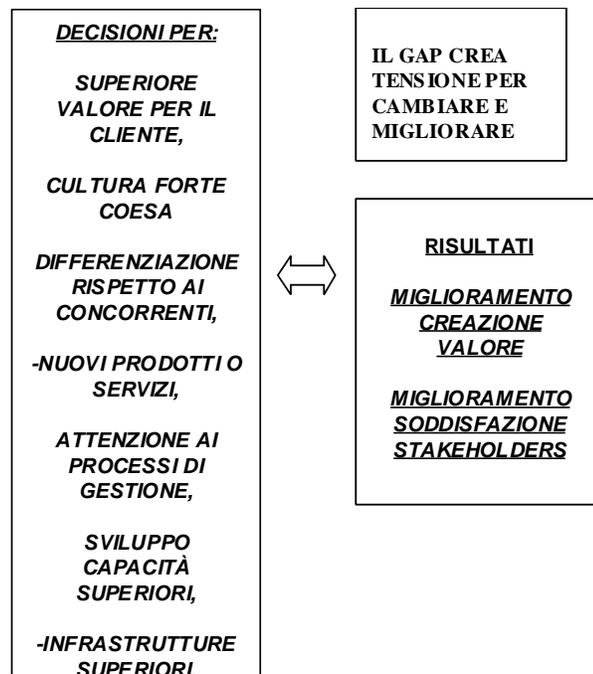
²¹ Si veda Kaplan R. S., Norton P.D. (2001), *The strategy focused organisation. How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*, Harvard Business School Press (trad. Ital. a cura di A. Bubbio (2002), *L'impresa orientata dalla strategia. Balanced Scorecard in azione*, Utet, Torino).

²² Secondo Grant: “quando due o più imprese competono all'interno dello stesso mercato, un'impresa possiede un vantaggio competitivo sui suoi rivali quando ottiene in maniera continuativa una redditività superiore o (quando ha la possibilità di conseguirla)”.

- differenziazione rispetto ai concorrenti,
- nuovi prodotti o servizi,
- attenzione ai processi di gestione,
- sviluppo capacità superiori,
- infrastrutture superiori.

Il piano industriale dovrebbe individuare le relazioni tra principali decisioni e i risultati (Fig. 3).

Figura 3 – Decisioni e risultati - Fonte : nostra elaborazione



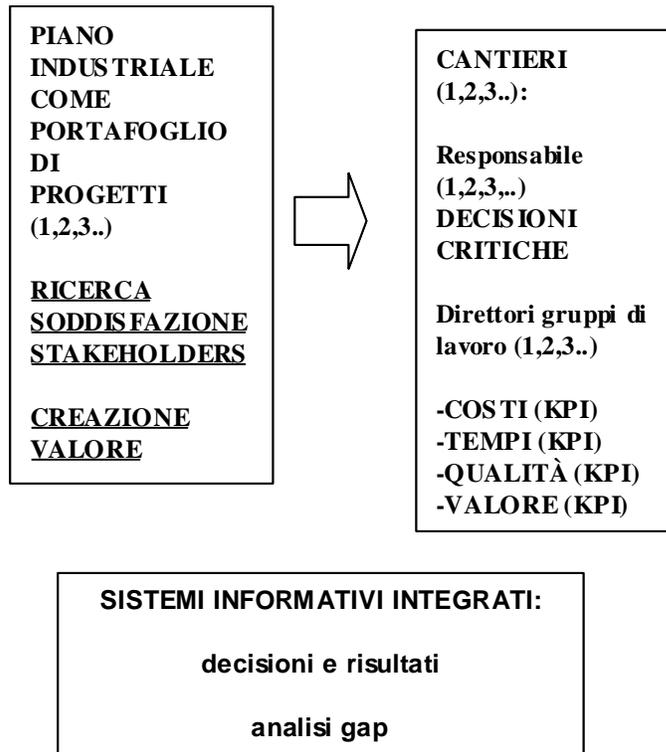
Vi è una relazione tra lo sviluppo del piano industriale (analisi del passato; ripensamento e riflessione sul presente, proiezioni sul futuro dell'impresa) e lo sviluppo dei diversi progetti di sviluppo. Il piano industriale dovrebbe individuare le relazioni tra principali decisioni e i risultati (Fig.4). Essi sono anche chiamati cantieri in analogia con quelli presenti nel settore delle costruzioni. Ogni progetto è misurabile attraverso l'uso dei KPI (keys performance indicators).²³

²³ Un esempio di applicazione sistematica dei KPI all'interno di un piano industriale è quello dell'impresa Mobil (settore petrolifero). Sull'importanza dei KPI per l'impresa si veda la possibilità di organizzarli secondo differenti aree di analisi:

- orientamento al cliente;

All'interno dei singoli progetti vi sono delle squadre e gruppi di lavoro che ricercano miglioramenti nella qualità (*better*), nei costi (*cheaper*), dei tempi (*faster*), creazione valore (*more profit*).

Figura 4 – Decisioni e risultati - Fonte : nostra elaborazione



I sistemi informativi semplici e orientati alle variabili chiave²⁴ permettono di semplificare il controllo dei processi aziendali attraverso l'analisi della loro performance mettendo in evidenza la relazione tra le *decisioni e risultati* e i gap di performance e di risultato (tra la situazione desiderata e quella reale).

-
- orientamento agli azionisti;
 - orientamento ai processi;
 - orientamento all'innovazione e all'apprendimento.

²⁴ I sistemi informativi aziendali si possono classificare in differenti categorie:

- sistemi di supporto decisionale per il supporto allo sviluppo della strategia (ESS, executive support system);
- sistemi a livello manageriale per analisi vendite, programmazione e controllo, analisi investimenti, stima e attribuzione dei costi (MIS, management information system);
- sistemi per la gestione della conoscenza (KWS, Knowledge Work System);
- sistemi a livello operativo per transazioni (PTS, transiting processing system).