

Roberto Micera
roberto.micera@unibas.it



Corso di Strategia d'impresa

– Capitolo 2:

Obiettivi, valori e risultati

Obiettivi, valori e risultati

Obiettivo



CREAZIONE DEL VALORE



Produzione

Crea valore
trasformando

fisicamente prodotti che
hanno meno valore per il
cliente in prodotti che
hanno più valore

Commercio

Crea valore non
attraverso la

trasformazione fisica dei
materiali, ma
spostandoli nello spazio
e nel tempo

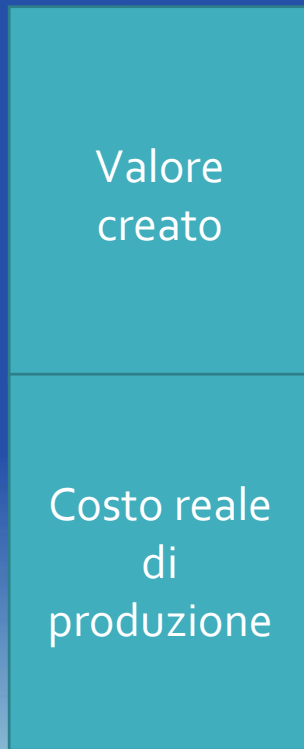
Creazione del valore

Creazione
del valore



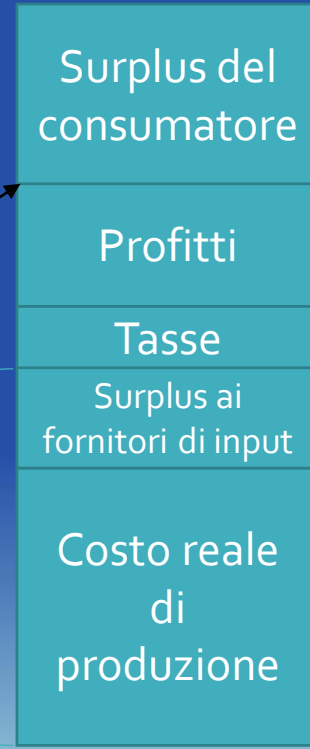
Valore totale per i clienti - Costo reale di produzione

Valore creato: valore totale
per i clienti meno costo
reale di produzione



Unità di prodotto

Valore creato: surplus del
consumatore più surplus
del produttore



Unità di prodotto

Prezzo
pagato
dai clienti

Costi contabili

Surplus del
produttore



Valore per gli azionisti e valore per gli altri stakeholder

Massimizzazione del
valore per gli
stakeholder

Massimizzazione del valore
totale

- Misurazione dei risultati
- Governance dell'azienda

Massimizzazione del
valore per gli
azionisti

- Le imprese dovrebbero operare negli interesse dei proprietari
- L'efficacia dell'economia di mercato dipende dal fatto che le imprese rispondano agli incentivi dati da prospettiva di profitto

- Concorrenza
- Minaccia di acquisizione
- Convergenza degli interessi degli stakeholder



Tipologie di profitto

Profitto contabile



Profitto lordo equivale ai ricavi delle vendite meno i costi d'acquisto di materiali e componenti

Profitto operativo (o reddito operativo) è il profitto lordo meno le spese operative, prima della detrazione di tasse e interessi

Profitto netto (o reddito netto) è il profitto operativo dopo la detrazione di tutte le spese e oneri fiscali

È il profitto puro. Il surplus ottenuto dopo aver ripagato tutti i fattori di produzione.

È un indicatore di performance più realistico
Migliora la allocazione del capitale tra le differenti linee di business dell'impresa

Profitto economico



Flusso di cassa



Flusso di cassa operativo è l'ammontare di cassa generato dalle operazioni dell'impresa

Free cash flow è il flusso di cassa operativo al netto degli investimenti in capitale



Legame tra profitto e valore

$$V = \sum \frac{C_t}{(1+Wacc)^t}$$

Il valore dell'impresa (V) sarà dunque pari alla somma dei suoi flussi di cassa in ciascun anno t, scontati a un tasso pari a quello del costo del capitale per l'impresa stessa.

Come costo del capitale si considera il costo medio ponderato del capitale stesso (Weighted Average Cost of Capital) calcolato come media tra il costo del capitale netto e il costo del debito.

C = reddito operativo netto + ammortamenti – imposte
– investimenti in capitale fisso e in capitale circolante

Valutazione della performance attuale e passata

Le 4 aree dove
l'analisi della
performance può
guidare la strategia



1. La valutazione della performance di un'impresa
2. La diagnosi delle ragioni di una performance insufficiente
3. La selezione di strategie sulla base delle loro prospettive di profitto
4. La determinazione degli obiettivi di performance

La diagnosi della performance: il ROCE

Roce

Margine sulle vendite

Costo dei prodotti venduti/vendite

Ammortamento/vendite

Costi di vendita generali e amministrativi/vendite

Vendite/capitale investito

Rotazione delle attività fisse
(vendite/att fisse)

Rotazione delle scorte
(vendite /scorte)

Rotazione dei crediti
(vendite/crediti clienti)

Rotazione delle altre componenti del
capitale circolante



La diagnosi dei risultati per formulare la strategia

Disaggregazione
finanziaria

Massimizzazione della redditività

Balanced
scorecard

Combinazione obiettivi strategici ed
operativi

Fattori di profitto
strategico

Tecniche sistematiche di gestione del risultato basate sulla nozione che, se gli obiettivi generali possono essere disaggregati in obiettivi precisi, quantitativi e specifici nel tempo, ogni membro dell'organizzazione è in grado di sapere che cosa ci si aspetta da lui o da lei e di essere incentivato al raggiungimento dell'obiettivo prefissato



La balanced scorecard

MAPPA STRATEGICA SEMPLIFICATA	MISURE DI PERFORMANCE	TARGET	INIZIATIVE
Finanza	Valore di mercato Ricavo per posto Costo di noleggio dell'aereo	25% per anno 20% per anno 5% per anno	Ottimizzare le rotte Uniformare gli aerei
Cliente	Rating di puntualità all'arrivo Ranking cliente Numero di clienti	Primo nel settore 98% di soddisfazione % cambio	Quality management Programma customer loyalty
Operazioni	Tempo a terra Partenza puntuale	<25 minuti 93%	Programma di ottimizzazione dei cicli
Apprendimento	% del personale di terra azionista % del personale di terra addestrato	Anno 1, 70% Anno 4, 90% Anno 6, 100%	Piano di proprietà delle azioni Addestramento del personale di terra

Oltre i profitti: valori e responsabilità sociale di impresa

C'è una e una sola responsabilità sociale dell'impresa - usare le sue risorse e dedicarsi ad attività volte ad incrementare i propri prodotti a patto che essa rimanga all'interno delle regole del gioco, il che equivale a sostenere che competa apertamente senza ricorrere all'inganno o alla frode

(Friedman, 1995)



Valori: impegni verso precetti di natura etica e verso gli interessi degli stakeholder

Ogni impresa è parte di ecosistemi sociali e naturali a cui si deve adattare e che deve preservare.

Sostenibilità

Reputazione

Permesso di operare

CRS
STRATEGICA



Oltre i profitti: strategia e opzioni reali

Crescita



Flessibilità



Investimenti in piattaforme
Alleanze Strategiche e Joint venture
Competenze Organizzative