

Il value based management fa crescere il patrimonio aziendale

Obiettivo: creare valore

di NORMANNA TRESOLDI *

Gia negli anni '90 un buon numero di imprese ha definito come proprio obiettivo primario la creazione del valore e lo ha utilizzato per valutare le strategie e i risultati ottenuti. Questo principio nel tempo si è evoluto: il Value-Based Management, ossia la gestione basata sul valore, è un processo di business planning e decision making che aiuta a massimizzare il valore patrimoniale. Si fonda sul principio che qualsiasi investimento in azienda deve, per creare valore, generare un ritorno superiore al costo del capitale investito, per cui qualunque decisione in azienda di natura strategica operativa e finanziaria deve essere basata su parametri direttamente collegati alla generazione di cash flow nel lungo periodo. Si tratta di una filosofia gestionale che privilegia la trasparenza attraverso la chiarezza degli obiettivi da massimizzare, tramite una metodologia gestionale rigorosa e l'utilizzo di adeguati parametri di misurazione del valore, con

una precisa attribuzione delle responsabilità. Però per avviare questo processo in azienda bisogna modificare comportamenti radicati, misurare il valore generato dalle singole azioni intraprese dai manager, che dovranno operare non più in ottica di attività e responsabilità ma di "contribuenti" alla generazione del valore. In Italia questo approccio manageriale non è largamente utilizzato come nel mondo anglosassone. Per implementarlo occorrono strumenti di controllo direzionale orientati al futuro per consentire al management di avere tutte le informazioni necessarie. Il value based management fornisce all'azienda un linguaggio comune e una serie di strumenti e tecniche che possono essere applicati a tutti i livelli aziendali. Copre tutti gli aspetti correlati al modo in cui un'impresa si sviluppa e implementa strategie, al modo in cui vengono assegnate le risorse, definiti gli obiettivi e remunerate le persone. Si tratta di un approccio che insegna a gestire l'azienda basandosi sui fatti e con una finalità: la creazione del valore.

Se analizziamo lo stato di salute delle imprese italiane, rileviamo che molte imprese stanno distruggendo valore anziché crearlo. Quando un'azienda ha entrate tangibili, sembra redditizia; non sempre è così perché è vero che i profitti realizzati sono sufficienti a coprire i costi di gestione e le tasse, ma non sono sufficientemente elevati per coprire i costi degli asset come impianti, proprietà, apparecchiature, giacenze, impiegati per generare questi profitti. L'analisi tramite il value based management scompone in fattori questi costi di capitale e misura così il vero profitto economico di un'impresa. Un processo di misurazione strutturato definisce e segmenta il business globale in parti strategiche chiave: prodotti, mercati, regioni, clienti, canali. È necessario fare leva su tutti i dati strategici acquisiti per identificare le opportunità di massimo valore in gioco per rispondere a domande strategiche, tipo: quali sono le opportunità di crescita redditizia nei mercati serviti e non serviti? Possiamo migliorare la nostra posizione per essere crea-

tori di valore o dobbiamo considerare l'uscita da questi settori? In questo modo si crea un piano strategico. Bisogna tenere presente che il value based management è un processo potente, ma solo se condotto correttamente. Se il valore diviene parte integrante di tutti i processi di management si possono ottenere molti benefici, anche tramite l'utilizzo di un linguaggio comune a tutta l'azienda e di strumenti e tecniche che possono essere implementati a tutti i livelli aziendali. Applicare il value based management nel modo corretto significa gestire l'azienda basandosi sui fatti e con una finalità, senza lasciarsi guidare dall'istinto. Si tratta innanzitutto di una filosofia gestionale e come tale deve essere condivisa e portata avanti da tutta l'azienda. È ovvio a questo punto che la disponibilità in azienda di un sistema di controllo di gestione efficiente rappresenta una condizione indispensabile per poter implementare il sistema di misurazione del valore. Non si tratta di una metodologia ri-

servata esclusivamente a grandi aziende, a multinazionali; anche le PMI dovrebbero ragionare in termini di creazione del valore e utilizzare questo approccio per massimizzare la redditività nel tempo dell'impresa. Gestire per creare valore nasce con la strategia e termina con i risultati finanziari. L'impegno del management è decisivo perché si devono apportare cambiamenti consistenti all'interno dell'impresa; la comunicazione e la formazione diventano fondamentali per farli comprendere e attuare, i manager operativi devono essere coinvolti in quanto hanno la maggiore influenza nella creazione del valore. I sistemi di pianificazione e controllo utilizzati all'interno del business devono essere coerenti e allargare il campo di analisi, includendo gli obiettivi che l'impresa si deve porre, facendo diventare il valore parte integrante di tutti i processi del management. Un punto di fondamentale importanza, che deve essere costantemente tenuto presente, è che le scelte di

gestione non devono essere orientate all'ottenimento del profitto nel breve periodo, ma devono permettere al management di trovare un giusto equilibrio tra decisioni a breve e decisioni a lungo termine, tra livelli di profitto e ritmi di sviluppo. A differenza del processo di budgeting, utilizzato per conseguire risultati a breve termine, il value based management si concentra su obiettivi a medio lungo termine. Il controllo del management include, tra l'altro, anche la pianificazione strategica, l'allocazione delle risorse, la valutazione degli investimenti, il piano operativo e il piano degli incentivi. I risultati finanziari migliori possono essere raggiunti attraverso il vantaggio competitivo, con lo studio di una strategia vincente. Solo se un business, un prodotto, un servizio, risulta attraente per il cliente ed il suo costo è concorrenziale, soltanto così è possibile ottenere un vantaggio competitivo e raggiungere risultati superiori a quelli dei concorrenti.

* L&P - Limentani & Partners