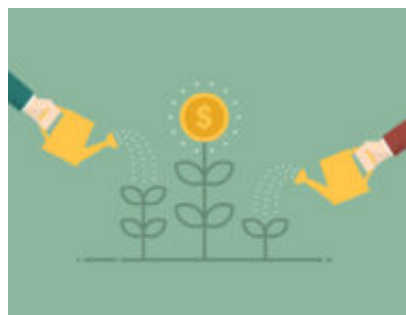


La creazione del valore: la prima “Mission” da perseguire in azienda

Author : Pierluigi Zappaterra

Date : 11 ottobre 2018



Molto spesso nelle aziende vengono perseguite “mission strategiche” legate al mercato di riferimento in cui si opera, molto valide “sulla carta”, ma non sempre necessariamente si trasformano nella creazione di valore per l’azienda.

Le cause possono essere molteplici come vedremo di seguito, e, il valore aggiunto creato, viene a volte quasi azzerato per diversi motivi.

Tale dinamica la noto molto spesso, visionando i bilanci di aziende in cui la prima parte del Conto Economico è positiva con un MOL del 20/30% per poi arrivare alla fine del bilancio con utili di 2 o 3 punti percentuali rispetto ai ricavi complessivi.

Per ogni impresa, la regola di base deve essere che la creazione del valore inizia ad esserci, solo quando il proprio Utile supera in termini percentuali quello del costo del capitale sostenuto. Tale valore molto spesso è inferiore, e in questo caso vuol dire che l’azienda in esame, invece di costruire valore, lo sta distruggendo.

Se rientrate in questa casistica, vi consiglio di analizzare in modo approfondito i dati di bilancio in cui potrebbero emergere diverse problematiche:

In ambito commerciale, si potrebbero avere basse marginalità di vendita, e in questo caso ci si deve interrogare se ai propri prodotti, o servizi, per essere venduti, bisogna applicare dei prezzi bassi che non vi garantiscono buone marginalità, e quindi in questo caso bisogna valutare se continuare a vendere un certo prodotto o servizio, piuttosto che, invece pensare di lanciarne uno nuovo che assicuri all’azienda un maggiore “premium price”, quindi con utili superiori, mantenendo però gli stessi costi; oppure bisogna intervenire “chirurgicamente” nella Rete di vendita misurando le performance dei singoli commerciali e/o ampliando la rete vendita sia in Italia che all’estero ristrutturando l’intera area.

Se invece il problema è nel costo produttivo, le soluzioni possono essere diverse: aumentare la

propria capacità produttiva migliorando contemporaneamente il proprio “time to market” in modo da essere più competitivo affacciandosi ad altri mercati anche esteri e intervenire nella propria organizzazione produttiva dandogli un’impostazione più snella (Lean), automatizzando e standardizzando certi processi (in questo caso investendo in nuovi macchinari che producano di più in minor tempo e possano rispondere nel mercato a più commesse contemporaneamente).

Focus importantissimo è l’aspetto finanziario dell’azienda. Va bene porsi obiettivi di crescita del fatturato, ma cosa altrettanto importante sono i crediti vs/clienti che spesso raggiungono nei bilanci il 40/50% dell’intero fatturato soprattutto nel settore dell’edilizia e industria metalmeccanica.

L’importanza dei flussi di cassa in un’impresa è il primo aspetto da tener sempre monitorato poiché è la linfa vitale; più i flussi di cassa che riesco a generare sono elevati, e meno ho bisogno di chiedere in prestito soldi o utilizzazione di fidi, che per l’impresa rappresentano costi finanziari che vanno ad abbattere il mio utile. L’obiettivo di ogni impresa dovrebbe essere quello di arrivare al punto di essere in grado di autofinanziarsi per fare ricerca e sviluppo e quindi poter scommettere sul futuro con nuovi prodotti o servizi.

Le dilazioni dei pagamenti ai clienti devono essere concessi anticipatamente o quantomeno contestualmente, ai rispettivi pagamenti ai fornitori di materie prime o di servizi; invece per la buona parte dei casi ciò non avviene, l’impresa pur di prendere un appalto che gli garantisca un certo fatturato, accetta condizioni di pagamento di lungo periodo (in genere per lavori pubblici) sapendo già che dovrà anticipare del capitale per pagare i propri fornitori per quella determinata commessa, utilizzando parte dei fidi concessi dai propri istituti di credito.

Questi tipi di comportamento, se vengono applicati nella propria azienda in modo sistematico, creano una **distruzione del valore**, oltretutto espongono la stessa in modo pericoloso da un punto finanziario.

Il suggerimento che mi permetto di dare è quello di analizzare cliente per cliente, se lo stesso crea valore per l’azienda: fatturato, condizioni di pagamento, puntualità nel rispettare le scadenze concordate; bisogna avere il “coraggio” di non servire più un determinato cliente, se quest’ultimo non genera valore per la propria impresa.

Inoltre, se si hanno dei casi in cui la propria azienda conta prevalentemente su grossi clienti magari della Pubblica Amministrazione, la strategia migliore è quella di diversificare la clientela anche in altri settori, di dimensioni più piccole, in modo da ridurre il rischio d’impresa da un punto di vista finanziario, e allargare l’orizzonte commerciale per cogliere maggiori opportunità di business.

L’area commerciale e l’area finanziaria di un’azienda devono andare di pari passo, spesso invece le due aree si scontrano perché da un lato i commerciali sono pressati dai vertici aziendali a fare risultato di crescita e quindi non sempre accorti nella scontistica e condizioni di pagamento, e dall’altra, vi è la necessità di generare cassa per poter sostenere l’attività dell’impresa nel suo complesso.

L'Ufficio acquisti ha anch'esso una responsabilità significativa nella creazione del valore nell'impresa: acquistare ad ottimi prezzi le materie prime, con tempistiche di pagamento dilazionate nella giusta misura, con partner affidabili è una bella sfida e obiettivo strategico da perseguire. Maggiore è il gap tra costo delle materie prime, semilavorati e il prezzo di vendita effettivo al cliente del prodotto finito, e più si genera valore per l'impresa. La selezione dei fornitori a cui affidarsi è importantissima non solo per ottenere le condizioni migliori, ma anche perché influiscono in modo determinante nella creazione del mio prodotto finito o servizio erogato che deve avvenire in modo fluido e senza intoppi.

Importanza rilevante soprattutto per le aziende produttive è la Supply Chain/distribuzione logistica. In quest'ambito se la catena distributiva non è ben organizzata, si possono avere delle inefficienze che si tramutano in costi aggiuntivi per l'impresa che vanno anch'esse ad abbattere la creazione del valore. Strategica anche in questo caso è la scelta/selezione dei propri partner che siano a loro volta strutturati e organizzati in modo tale da garantire un "time to market" rapido. Inefficienze nella distribuzione dei propri prodotti ai clienti finali, portano alla lunga danno all'immagine del proprio "brand" e di riflesso una perdita significativa della quota di mercato nel proprio mercato di riferimento.

Creare valore nella propria impresa è sicuramente la "Mission" primaria che un'azienda si deve porre, e come avrete appurato dipende da tante variabili; ottenere un buon mix non è sempre facile, soprattutto in certi settori merceologici, ma se ci si pone come obiettivo di ottenere un miglioramento progressivo e costante negli anni, avrete la soddisfazione di vedere la vostra impresa prosperare per affrontare nuove sfide sempre più ambiziose.

Bibliografia consigliata:

- *La creazione di valore nella gestione dell'Impresa*
Autore : Giorgio Donna - Edizioni Carocci
- *Nuovi modelli di Business e creazione di valore. La scienza dei servizi*
Autori : L. Cinquini, A. Di Minin e R. Varaldo – Edizioni Springer

Articolo a cura di: **Pierluigi Zappaterra**