

Introduzione

Semina un pensiero e raccoglierai un'azione,
semina un'azione e raccoglierai un'abitudine,
semina un'abitudine e raccoglierai un carattere,
semina un carattere e raccoglierai un destino.

Legge del Karma

Buoni pensieri, buone parole e buone azioni. È un po' in questo mantra che risuona la formula, non così segreta, dell'impresa competitiva, ovvero della buona impresa. L'impresa che sa identificare nella coerenza, equilibrio, continuità, consistenza, tempestività, flessibilità i tratti distintivi del proprio destino e che grazie ad essi sa creare e distribuire valore economico. Affinché tale percorso virtuoso di creazione di utilità economica si possa realizzare occorre (auspicabilmente nell'ordine):

- *pensare bene* a come comunicare e a come agire: è necessario un piano d'azione che evidenzi con chiarezza ed esaustività con quali risorse/competenze/processi, tempi e priorità l'impresa debba/possa operare nel segno della differenza utile: questo è il ruolo della strategia;
- *comunicare bene* il pensiero strategico e le modalità attraverso le quali realizzarne gli obiettivi: l'efficacia della comunicazione è un passaggio decisivo affinché le persone finalizzino coerentemente le proprie azioni alla realizzazione della posizione competitiva obiettivo;
- *agire bene* rispetto a ciò che si è pensato strategicamente e comunicato efficacemente: è necessario un sistema di controllo che guidi costantemente le azioni delle persone verso la realizzazione degli obiettivi strategici opportunamente comunicati.

I buoni pensieri così come le buone parole e le buone azioni sono tanto più efficaci quanto più hanno un alleato, armato e in modo non convenzionale: l'alleato è il coraggio di manifestarsi (così come il "bene" muto è spazio vitale per il "male") e l'arma non convenzionale è la conoscenza (e per comprenderne appieno il valore è sufficiente provare, non troppo a lungo, gli effetti dell'ignoranza). Non un coraggio a prescindere e una conoscenza algida estranea o indifferente

all'evolversi degli eventi, ma entrambi volti attivamente ad innescare e diffondere consapevolezza, senso della misura e concretezza coerenti con la creazione di valore economico d'impresa. Tale percorso di miglioramento continuo, vero e proprio motore del differenziale competitivo d'impresa, necessita di maestri "cattivi" (così come di evitare/allontanare costantemente i cattivi maestri) che indichino fermamente la direzione e di strumenti operativi (sintesi di esperienza ed apprendimento continuo) che consentano di identificare e perseguire la rotta strategica, tempestivamente.

In relazione ai suddetti strumenti operativi, l'identificazione, l'analisi e la valutazione degli indicatori di *performance* economico-finanziaria e competitiva-strategica relativi all'attività d'impresa costituiscono un contenuto manageriale ineludibile per l'impresa vocata alla creazione sistematica di valore economico. Tali indicatori consentono di perimetrare opportunamente gli obiettivi competitivi del sistema impresa con relativa esplicitazione delle risorse, dei processi e delle azioni più coerenti con la conquista e la preservazione del vantaggio competitivo e della conseguente creazione di valore economico di medio/lungo termine.

In particolare, il processo di identificazione, analisi e valutazione degli indicatori di *performance* economico-finanziaria-competitiva d'impresa si sviluppa secondo il seguente percorso:

- il capitolo 1, introduttivo, sintetizza il sistema di relazioni tra le quattro dimensioni determinanti degli indicatori di *performance* dell'attività d'impresa: le dimensioni patrimoniale, economica, finanziaria e competitiva;
- il capitolo 2 esplora dapprima i principali modelli dello stato patrimoniale d'impresa per identificarne e valutarne gli indicatori di *performance* più significativi: la focalizzazione è sulle relazioni tra le attività (o investimenti o impieghi) e le passività (o finanziamenti o fonti) dell'impresa e l'obiettivo è misurare il grado di equilibrio patrimoniale, anche in un'ottica strategica;
- il capitolo 3 indaga i principali modelli del conto economico d'impresa e ne identifica e valuta gli indicatori di *performance* più opportuni, da quelli classici a quelli più innovativi: la focalizzazione è sulle relazioni tra i ricavi ed i costi dell'impresa e sulle differenti marginalità originate dal combinarsi degli stessi con l'obiettivo di evidenziare il livello di equilibrio economico e l'attitudine dell'impresa a creare valore economico, corrente e strategico, operativo e finanziario;
- il capitolo 4 analizza i principali modelli di rendiconto finanziario d'impresa e relativi indicatori di *performance*: la focalizzazione è sulle relazioni tra le entrate, o incassi, e le uscite, o pagamenti, di natura finanziaria e l'obiettivo è valutare il livello di equilibrio finanziario;
- il capitolo 5 analizza le determinanti della competitività d'impresa e i relativi indicatori di equilibrio competitivo con particolare attenzione alla coerenza strategica, alla qualità del contesto competitivo e alle determinanti competitive interne dell'impresa;

- il capitolo 6 identifica un sistema integrato degli indicatori chiave di *performance* patrimoniale, economica e finanziaria rilevandone le profonde interrelazioni e ripercorrendo i passaggi logici dell'attività d'impresa dalla definizione della strategia competitiva alla creazione di utilità economica a sua volta ingrediente essenziale per il processo di continuo riorientamento mirato (cosiddetto *fine tuning*) della strategia competitiva.

I passaggi metodologici sono costantemente affiancati da un'esemplificazione numerica che consente sia l'immediata applicazione delle logiche enunciate sia la misurazione quantitativa più corretta rispetto ai risultati espressi dall'attività d'impresa. L'utilizzo di modelli di analisi e matrici ad hoc consentono, attraverso l'opportuno relazionarsi dei valori delle variabili economico-finanziarie e competitive, un'immediata presa di consapevolezza della qualità delle *performance* dell'impresa e delle priorità d'intervento più evidenti.

Nell'appendice 1 si espongono in estrema sintesi i passaggi fondamentali del sistema di rilevazione contabile (trasposizione di operazioni economiche in termini numerici, Sabatini Coletti) degli accadimenti aziendali noto con il nome di partita doppia. L'appendice 2 consente al lettore di verificare il proprio grado di apprendimento attraverso esercitazioni ad hoc con relative soluzioni e domande con risposte.

Nell'area Mybook sono disponibili Esercizi in Excel sul Profitto economico *unlevered* e sul KPIs, domande *multiple choice* e domande aperte.

Ringraziamenti

Ringrazio tutti coloro che ho incontrato sul cammino e che mi hanno avvicinato alla meta. Ringrazio le persone che hanno condiviso con me parole e silenzi, luce ed ombre, giovinezza e maturità, vita. Ringrazio le persone che mi hanno insegnato l'umiltà perché non mi umiliassi troppo, il coraggio perché accettassi la paura, la fiducia perché le possibilità si presentassero, la sottrazione come mezzo di conquista. Ringrazio le persone che accolgono il mio ritardo, anticipano il mio arrivo e preparano il tempo perché sia profondo. Ma soprattutto chiedo perdono, perdono a tutti coloro che ho incontrato e non ho saputo riconoscere, e ho ferito, perché migliori di me.