

La creazione del valore

di [Alberto Bubbio](#)

Publicato il 18 Giugno 2020

Qualche riflessione su come stanno cambiando le aziende, su come reinterpretare il concetto di creazione di valore aziendale dopo la crisi che ci ha travolto. Come possono le imprese creare valore in tempo di crisi?

Un aiuto può venire dal ricorso alla Sustainable Balanced Scorecard...

Creazione del valore: sono giorni in cui è difficile non pensare. Anche per chi di mestiere fa qualcosa di diverso. Così penso che anche i manager abbiano avuto l'occasione per riflettere. Anche perché un manager nel suo mestiere ha, spero, il dovere di pensare, oltre a quello di agire.



Creazione del valore: quali riflessioni vengono spontanee in questi giorni?

La prima riflessione: il crollo delle Borse

Le Borse sono crollate e con esse il valore economico delle aziende quotate.

Ma non è la verità, almeno per alcune imprese.

Per quelle imprese che stavano procedendo alla creazione del valore basandosi su valori chiari e rispondenti a principi etici condivisibili.

Questi principi etici condivisibili sono quelli che vedono nell'impresa un Bene Comune e che in quanto tale fa parte e concorre a connotare la Casa Comune.

A questa Casa Comune ci richiama spesso Papa Francesco quando parla della “Economy of Francesco”, caratterizzata da un’Ecologia Integrale, un’ecologia che studi le relazioni tra tutti gli organismi viventi e l’ambiente (si veda l’enciclica di Papa Francesco, Laudato si’).

Per le altre imprese il valore economico è crollato sui mercati mobiliari e sarà difficile da recuperare.

Andando ad analizzare meglio si scoprirà che molte realtà non hanno investito nei Patrimoni su cui fondare nel lungo termine la ripresa.

Hanno puntato sulla creazione di valore per gli azionisti.

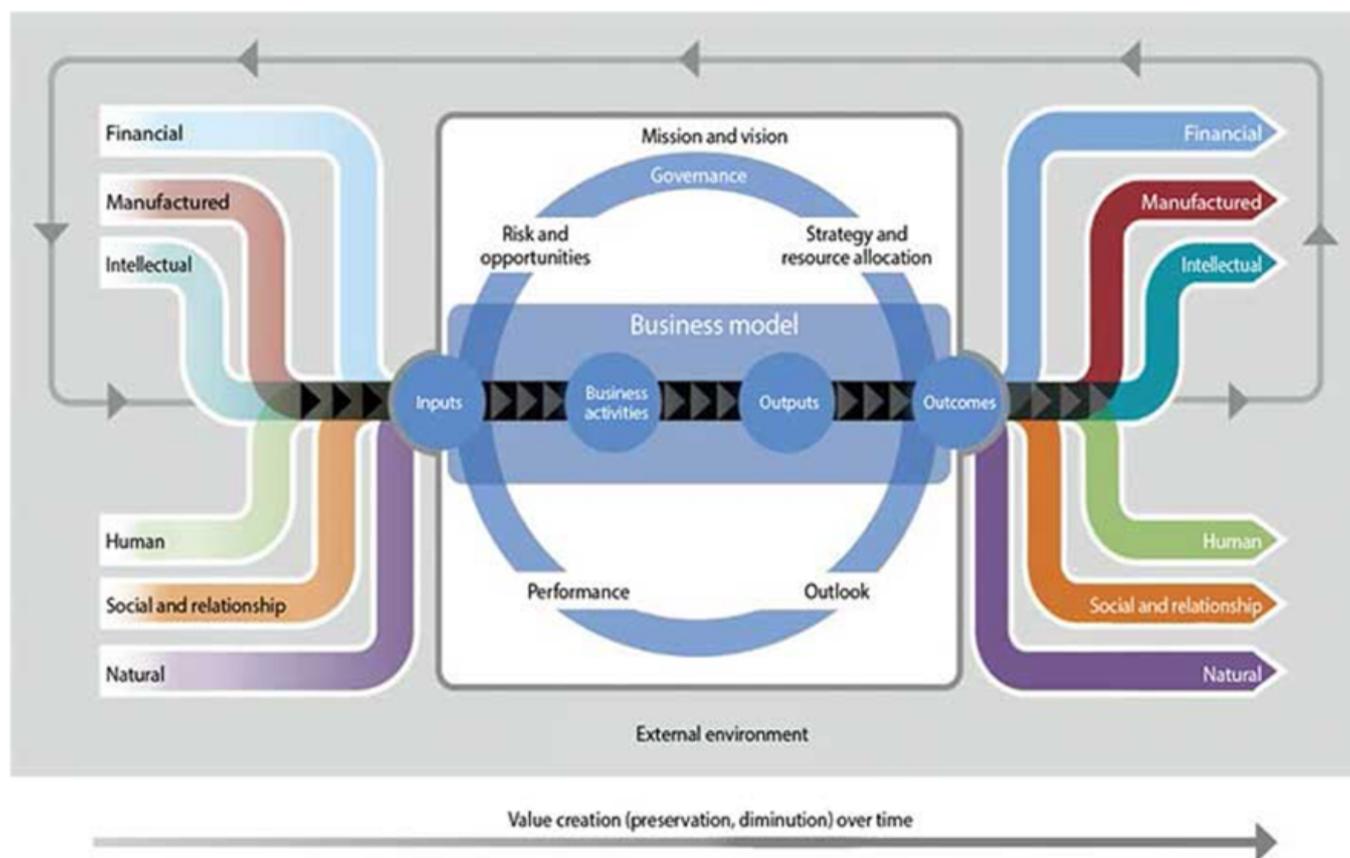
La seconda riflessione: i Patrimoni

Così meritano la seconda riflessione proprio questi patrimoni.

Sono stati chiamati in tanti modi.

All’inizio erano gli Intangibles Assets, poi alcuni di questi sono stati incorporati nell’Intellectual Capital e ad oggi sono i sei Patrimoni inclusi nell’Integrated Report: due più «classici» (Financial e Manufactured) e quattro Intangibili come l’Intellectual, Human, Social and Relationship e Natural.

Figura 1 -The International Framework



Tutto questo con il solito macro-obiettivo di tradurre il tutto in una grandezza eco-fin: lo Shared Value.

Il Valore Condiviso che un'impresa genera non solo per i propri azionisti ma per tutti gli Stakeholders. In proposito, si può anche utilizzare la Dichiarazione Non Finanziaria (DNF), più semplice dell'Integrated.

Ma non è questo ciò che interessa sottolineare.

Il problema non è determinare quanto vale un'impresa, ma quanto venga rispettato e valorizzato il Bene Comune, dove la condivisione gioca un ruolo fondamentale.

L'aspetto centrale è che per portare l'attenzione di tutti, e non solo del management, sulle variabili che contribuiscono al Bene Comune è necessario introdurre delle misurazioni che aiutino a farlo.

Solo se si misurano i patrimoni e il loro apporto si avrà lo stimolo a gestire e valorizzare queste variabili.

Il problema infatti non è quanto valgono i singoli patrimoni, peraltro aspetto di difficile quantificazione.

Il problema è capire: se si posseggono questi patrimoni, se si stanno valorizzando e se si continua ad investire in tali patrimoni, che sono poi quelli in grado di facilitare la continuità dell'impresa nel tempo, la difesa del Bene Comune e di conseguenza con ricadute positive e costruttive sulla Casa Comune.

Insomma, il valore economico dice poco sul se e sul quanto si è investito in questi patrimoni, si dovranno trovare almeno degli Indicatori che aiutino a gestire questi patrimoni e stimolino ad investire nello sviluppo di questi patrimoni.

La terza riflessione: come cambieranno le imprese

Così, la terza riflessione è che le imprese che ci saranno domani saranno imprese molto diverse dalle imprese di ieri, dalle imprese del jurassico.

Non più centrate sulla creazioni di valore economico, ma focalizzate sulle variabili determinanti di un valore economico positivo nel tempo, dei drivers portanti: non guardando al solo conto economico aziendale, ma ai valori in base ai quali si sono gestiti i propri clienti, i propri dipendenti, i fornitori e tutte le istituzioni esterne in relazione con l'impresa.

L'insieme di questi attori, un insieme che tutti gli altri attori caratterizza la più grande Casa Comune, viene chiamato dalla letteratura di management: stakeholders.

Sono loro, le nuove realtà da mettere al centro della gestione.

Certo questi patrimoni (assets) aziendali possono essere stati curati nel tempo o possono essere stati trascurati.

È drammatico quando per il solo conseguimento di una Redditività più alta sono stati traditi i valori aziendali che sono dietro al valore economico di lungo termine.

Per ricomporre a sistema queste riflessioni si rivela di grande utilità la Sustainable Balanced Scorecard alla quale dedicheremo alcune riflessioni in un contributo specifico.

Qui basti sottolineare che si tratta dalla tradizionale Bsc con le sue classiche 4 prospettive di numero, ma con una prospettiva, quella "customer", che diventa "stakeholder perspective".

Una domanda diventa centrale qual è la “*stakeholder experience*” che la nostra impresa sta creando.

E con questo concetto si è molto lontani dalla customer satisfaction degli anni Ottanta.

D'altra parte, siamo negli anni 20-20. Le imprese stanno diventando B-Corporation e ben prima del Covid-19 c'era chi sulle pagine di Harvard Business Review si chiedeva: “[Why Companies Are Becoming B Coporation?](#)” (Hbr, june 2018)?

Adesso lo si sa.

Il mondo stava già cambiando (Papa Francesco, nel suo piccolo Greta Thunberg e altri movimenti ambientalisti), e dopo il Coronavirus ci sarà un'accelerazione.

A cura di Alberto Bubbio

Giovedì 18 giugno 2020

Manage-Mind, la piattaforma per l'aggiornamento manageriale

I migliori contenuti di management a portata di clic

Manage-Mind *knowledge distribution factory* è una piattaforma web creata da **Alberto Bubbio** e da **Dario** che mette a disposizione degli utenti **contenuti di management di alta qualità** su **target management a portata di clic**



- Marketing & Sales
- Operations
- Organization & Human Resources
- Temi Ondata
- Next Economy

Manage-Mind è un supporto fondamentale per il professionista che intende passare dalla contabilità alla consulenza.

[APPROFONDISCI >>](#)