

PILLOLE DI FUTURO – 7



Nei due numeri precedenti ci siamo concentrati sul Punto Nave della nostra azienda, trovando degli strumenti per rispondere alla domanda **Chi siamo?** Utilizzando il Business Model Canvas, alla domanda **Dove siamo?** attraverso l'analisi del posizionamento competitivo con le 5 Forze di Porter e la Pestel Analysis, alla domanda **Come stiamo?** con la SWOT analysis.

Abbiamo anche immaginato la nostra azienda come un albero, in cui il saper fare che sta nelle radici, trasportato attraverso i canali linfatici - i processi aziendali - genera foglie verdi e fiori profumati, il nostro modo di farci percepire dai clienti, attraverso i quali ottenere i frutti, che è intuitivo identificare come gli utili.

Seguendo il nostro **Percorso CRESCERE** e continuando ad immaginare la nostra azienda come un bell'albero, diventa facile comprendere come in un'azienda si possano identificare delle relazioni causa-effetto che ne connettono le parti:

il Know How, il patrimonio intangibile di una rete relazionale, la formazione dei collaboratori, il genio imprenditoriale, una filiera di fornitori affidabile, la capacità di incanalare in modo efficace il valore attraverso processi interni ben definiti, fino al modo di relazionarci con la clientela in modo profittevole.

La costruzione di una Mappa Strategica, il cui schema avete già visto in Pillole di Futuro 6, ci consente di identificare per ognuna delle quattro prospettive le variabili che possono determinare il successo dell'azienda (ricordate i FCS di cui abbiamo parlato in Pillole 6?) e far diventare visibili a tutti quali sono le relazioni logiche che le collegano. Una Mappa Strategica deve essere preparata con l'aiuto delle prime linee e non solo dall'imprenditore e da un suo consulente. Solo in questo modo è in grado di generare valore aggiunto e di far scendere a cascata su tutto lo staff le logiche della strategia aziendale.

E' con la Mappa Strategica che in una sola pagina diventa possibile apprezzare la diverse angolazioni da cui valutare il successo e l'andamento di un'organizzazione aziendale. In Pillole di Futuro 2 ve ne avevamo dato un breve accenno, vediamo ora in dettaglio le quattro prospettive la cui analisi ci permette di stendere la Mappa Strategica.

La Prospettiva Finanziaria:

Questa prospettiva è quella che risponde alle domande **“che obiettivi abbiamo nella gestione economica e finanziaria?”** e **“Cosa ci serve per aumentare il valore della nostra azienda?”**.

Farsi questa seconda domanda è particolarmente importante, soprattutto per i tanti piccoli imprenditori italiani. Significa capire cosa serve all'azienda per sopravvivere al fondatore, un cruccio che assilla molti di loro.

Questa prospettiva si concentra quindi esclusivamente sugli indicatori finanziari che riflettono la salute economica dell'azienda. Include metriche come la generazione di utili, il margine di profitto, il flusso di cassa e il rendimento sugli investimenti. Variabili chiave come la generazione di utili o la liquidità sono ovvi nella gran parte dei casi, tuttavia l'analisi del Punto Nave ci permette di fare delle scelte più precise.

Ad esempio, se operiamo in un settore il cui ciclo di vita è maturo, dove la domanda è costante e le tecnologie consolidate, la competizione è spesso sul prezzo e quindi il controllo della marginalità diventa essenziale. Se le nostre dimensioni ci permettono di fare investimenti, si potrebbe aggiungere anche la capacità di autofinanziamento. Se siamo invece in tensione finanziaria, il monitoraggio del Ciclo Monetario (ricordate Pillole di Futuro 3?) potrebbe essere importante.

Qualche esempio:

- ✓ Indicatori economici come l'Ebitda e cioè il margine operativo lordo dato dalla differenza fra i ricavi di vendita e i costi a questi connessi come gli acquisti, le spese per servizi caratteristici dell'attività, leasing, noleggi, locazioni, licenze, le spese del personale e le spese generali, il ROI, il ROE, l'analisi del Margine di Contribuzione;
- ✓ Indicatori di liquidità finanziaria come l'Acid test (Attivo Corrente - Scorte/Debiti a breve), l'andamento del Cash Flow della gestione caratteristica o quello della Posizione Finanziaria Netta;

Ma anche variabili più sofisticate come

- ✓ il Fatturato di nuovi prodotti o attività rispetto al fatturato totale
- ✓ il reddito per addetto
- ✓ il fatturato per addetto
- ✓ Il Margine di Contribuzione per addetto
- ✓ il fatturato rapportato al totale delle attività fisse
- ✓ l'Ebitda rapportato al totale delle attività fisse
- ✓ l'Ebitda per metro quadro
- ✓ la solvibilità dei crediti rispetto al fatturato

La Prospettiva dei Clienti

La domanda cui risponde questa prospettiva di analisi è **“Da quali performance commerciali dipende il conseguimento degli obiettivi che abbiamo indicato nella prospettiva Eco - Fin?”**, ed anche **“Come dobbiamo apparire ai clienti per realizzare la missione che ci siamo dati?”**

Questa prospettiva mette quindi l'accento sulle aspettative e la soddisfazione dei clienti. Le metriche in questa categoria comprendono ad esempio la quota di mercato, la fedeltà del cliente, la soddisfazione del cliente e il tempo di risposta ai reclami. L'obiettivo è creare valore per i clienti e soddisfarne le esigenze.

Anche qui la scelta delle variabili, o meglio, dei Strategic Performance Indicator, varia da azienda ad azienda. A questo livello sono molto comuni indicatori come

- ✓ La quota di mercato, che però è difficilmente calcolabile per le piccole imprese
- ✓ L'incremento del numero dei clienti rispetto a un periodo precedente
- ✓ Le vendite medie annue per cliente
- ✓ I riordini
- ✓ Il tempo medio di consegna
- ✓ La variazione dei reclami
- ✓ Il numero di visite dei clienti e il tasso di conversione in commesse
- ✓ Le spese di servizi rapportate ai clienti
- ✓ La dimensione media dei clienti
- ✓ L'indice di soddisfazione clienti
- ✓ L'indice di fedeltà dei clienti
- ✓ La durata media dei rapporti con i clienti
- ✓ L'indice di notorietà del brand

Come vedete, si può spaziare.

Il Punto Nave ci permetterà di scegliere i quattro o cinque indicatori importanti. Se, ad esempio, per penetrare un mercato abbiamo adottato politiche aggressive di prezzo, sarà importante incrementarne la fidelizzazione. Se erogiamo servizi complessi, difficili da vendere sul web o sui social, sarà importante tenere sotto controllo la nostra capacità di incontrare il cliente o il "passa parola". Se invece vendiamo prodotti low cost, la rotazione della clientela diventerà basilare.

La Prospettiva dei Processi Interni

Secondo questa prospettiva, la domanda che va soddisfatta è **"Alla luce degli obiettivi che ci siamo dati nelle due precedenti prospettive, quali processi sono basilari?"**

Questa prospettiva si concentra sul miglioramento dei processi aziendali interni, in particolare su quelli che sono legati da una relazione causa-effetto alle variabili delle prospettive eco-fin e clienti.

La qualità, i tempi medi di consegna, le relazioni pre e post-vendita, la logistica, la gestione del magazzino, la creazione di un'affidabile filiera di approvvigionamento, la qualità dei servizi IT aziendali, le emissioni inquinanti, lo smaltimento rifiuti, sono tutti fattori di rilievo.

Se facciamo competizione prevalentemente sul prezzo, la durata dei processi e la produttività saranno fondamentali. Se i nostri driver di successo sono la qualità e la capacità di interagire con il cliente per fornirgli soluzioni oltre che prodotti, il monitoraggio dell'efficienza e del buon funzionamento dei macchinari, la qualità dei servizi post-vendita, diventeranno fondamentali per garantire il raggiungimento della soddisfazione del cliente e degli obiettivi economico-finanziari.

A seconda della situazione aziendale e degli obiettivi strategici che vogliamo raggiungere potremmo inserire nella nostra Mappa Strategica alcune di queste metriche:

- ✓ Il tempo medio dei processi decisionali del vertice
- ✓ Il tempo medio di sviluppo dei prodotti o servizi
- ✓ I tempi medi di fornitura
- ✓ Il tempo medio da ordine a consegna
- ✓ Il turnover del magazzino
- ✓ Le variazioni di produttività
- ✓ Il rinnovamento delle dotazioni IT (pensate all'introduzione dell'AI)
- ✓ Le spese amministrative rapportate al fatturato complessivo
- ✓ Il costo degli errori amministrativi rapportato al fatturato
- ✓ Le spese amministrative per addetto
- ✓ Il numero di contratti portati a termine senza errori
- ✓ il monitoraggio delle emissioni inquinanti e dell'impatto ambientale
- ✓ la gestione dei rifiuti
- ✓ l'impatto ambientale dei nostri prodotti o servizi

La Prospettiva dell'Apprendimento e Crescita

Siamo arrivati alla base del nostro albero aziendale, dove si trova il nostro Saper Fare.

La domanda cui dobbiamo rispondere per trovare le quattro o cinque variabili chiavi che dovrebbero costituire gli obiettivi di successo secondo questa prospettiva è **"Cosa dobbiamo imparare, quali innovazioni fare per alimentare la nostra capacità di cambiamento e di miglioramento che ci permetterà di seguire il mercato?"**

E' in questa prospettiva che si trovano i valori intangibili di ogni azienda. Forse non ci riflettiamo abbastanza, ma è qui che abita il Made in Italy. La creatività, l'affidabilità, la precisione della manifattura, la capacità di trovare sempre soluzioni, l'affabilità verso il cliente, il sorriso di un dipendente la mattina al bar, il clima aziendale ...

E poi la capacità di networking per creare filiere di alta qualità, la preparazione tecnica dell'imprenditore e dei suoi collaboratori, un ufficio tecnico in grado di generare brevetti.

Insomma, è nella Prospettiva dell'Apprendimento e della Crescita che il successo di un'azienda si forma. E' da lì, da quel "Saper fare", che questo valore può arrivare ai clienti e portare utili e valore all'azienda. Gli Strategic Indicator che possono essere presi in considerazione per questa prospettiva sono moltissimi e possono variare ancor più in funzione dei Fattori Critici di Successo della nostra azienda.

Ve ne diamo qualche esempio.

- ✓ Spese di R&S/Fatturato
- ✓ Ore R&S/totale ore lavorate
- ✓ Variazione spese R&S rispetto al passato
- ✓ Investimenti in ricerca
- ✓ Spese per la formazione
- ✓ Numero ed età media dei brevetti
- ✓ Spese di formazione per addetto
- ✓ Indice di soddisfazione dei dipendenti
- ✓ Età media del personale
- ✓ Durata media dei rapporti di lavoro
- ✓ Investimenti per lo sviluppo di nuovi mercati
- ✓ Monitoraggio benefit dipendenti/costo del lavoro
- ✓ Numero di domande di assunzione
- ✓ Assenteismo medio
- ✓ Turnover del personale
- ✓ Numero di donne in posizioni apicali
- ✓ Consigli ricevuti dai dipendenti

Un Percorso **CRESCERE** allargato ai collaboratori principali permette di preparare assieme al loro la Mappa Strategica dell'azienda, dando loro gli strumenti per comprendere in modo dettagliato quali sono i Fattori Critici di Successo e, ognuno per le proprie competenze e area di operatività, per adottare comportamenti coerenti ed aiutare l'azienda nel raggiungimento dei suoi risultati strategici.

Una volta identificate le variabili di ognuna delle quattro prospettive di analisi, disporremo di circa 15/20 indicatori da monitorare, tutti legati fra loro da relazioni di causa-effetto.

Il tutto su una sola pagina.

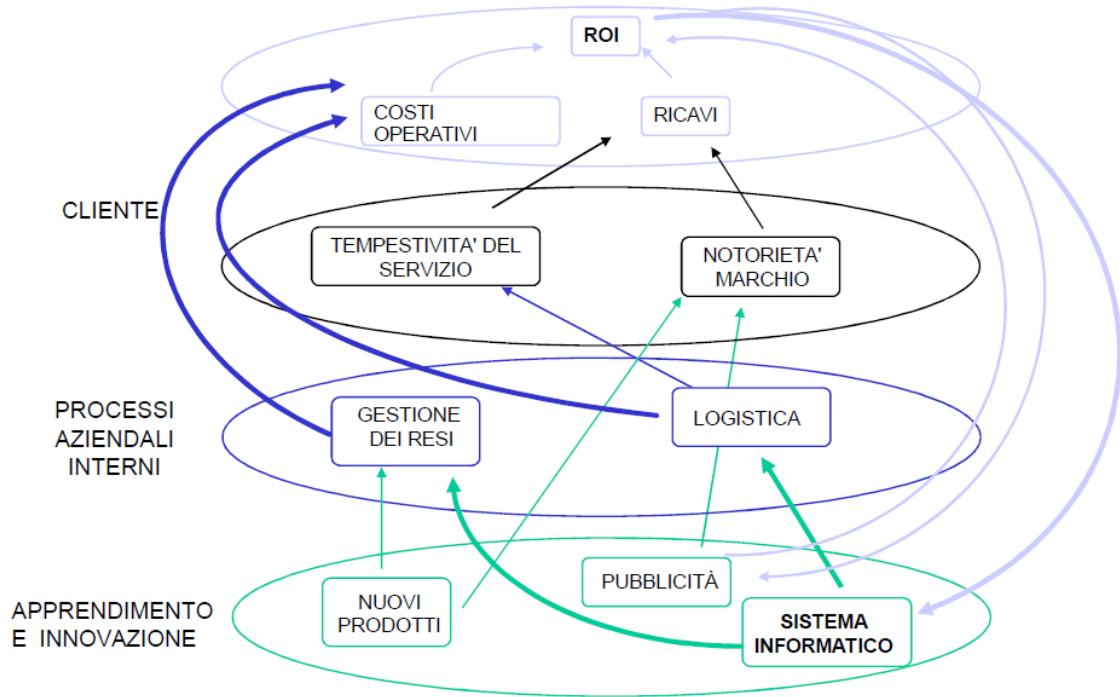
Si tratta certamente di un potente strumento per monitorare il raggiungimento degli obiettivi a medio termine che ci siamo dati.

Ma ora? La realizzazione di una Mappa Strategica ci ha finora portato a rendere esplicite informazioni che ognuno in azienda probabilmente già aveva, a comprendere come l'una influenza l'altra e quali impatti queste abbiano sulla generazione di valore. Vi lascio intanto una facile mappa su cui riflettere.

La mappa però ha un'altra valenza fondamentale perché per ognuna delle variabili che abbiamo inserito ci permette di identificare quali sono gli indicatori che le misurano e di fissare dei target per ognuna di esse. È questo un passaggio primario nel Percorso **CRESCERE** perché ci metterà in condizione di tradurre una strategia in azioni concrete da eseguire in un tempo dato.

Ne parleremo in **Pillole di Futuro 8**.

LA MAPPA STRATEGICA PER UN'IMPRESA DI PRODOTTI ALIMENTARI FRESCHI - CANALE GRANDE DISTRIBUZIONE



[courtesy LIUC – Prof. Alberto Bubbio]

PILLS FOR FUTURE - 7



In the previous two issues we focused on our company's Ship Point, finding tools to answer the question **Who are we?** using the Business Model Canvas, to the question **Where are we?** through competitive positioning analysis with Porter's 5 Forces and Pestel Analysis, to the question **How are we?** with SWOT analysis.

We have also imagined our company as a tree, in which the know-how that lies in the roots, transported through the lymphatic channels--business processes--generates green leaves and fragrant flowers, our way of being perceived by customers, through which we obtain the fruits, which it is intuitive to identify as the profits.

By following our GROW Path and continuing to imagine our company as a beautiful tree, it becomes easy to understand how in a company we can identify cause-and-effect relationships that connect its parts:

Know How, the intangible assets of a relational network, employee training, entrepreneurial genius, a reliable supply chain, the ability to effectively channel its value through well-defined internal processes, to the way we relate to customers in a profitable way.

Constructing a Strategy Map, the outline of which you have already seen in Future Pills 6, allows us to identify for each of the four perspectives the variables that can determine the success of the company (remember the FCSs we talked about in Pills 6?) and make visible to everyone what the logical relationships are that connect them. A Strategy Map must be prepared with the help of the front lines and not just by the entrepreneur and his advisor. Only in this way is it able to generate added value and cascade the logic of business strategy down to the entire staff.

It is with the Strategy Map that on a single page it becomes possible to appreciate the different angles from which to evaluate the success and performance of a business organization. In Future Pills 2 they had given you a brief hint of this, let us now look in detail at the four perspectives whose analysis enables us to lay out the Strategy Map.

The Financial Perspective:

This perspective is the one that answers the questions "**What goals do we have in economic and financial management?**" and "**What do we need to increase the value of our company?**"

Asking this second question is particularly important, especially for the many small business owners in Italy. It means understanding what the company needs to survive the founder, a worry that nags many of them.

So this perspective focuses exclusively on financial indicators that reflect the company's economic health. It includes metrics such as profit generation, profit margin, cash flow and return on investment. Key variables such as profit generation or cash flow are obvious in most cases, however, the Ship Point analysis allows us to make more precise choices.

For example, if we operate in an industry whose lifecycle is mature, where demand is constant and technologies established, competition is often on price and therefore controlling margins becomes essential. If our size allows us to make investments, the ability to self-finance could also be added. On the other hand, if we are under financial strain, monitoring the Monetary Cycle (remember Future Pills 3?) could be important.

A few examples:

- ✓ Economic indicators such as Ebitda, i.e., the gross margin given by the difference between sales revenues and related costs such as purchases, expenses for services characteristic of the business, leases, rentals, licenses, personnel expenses and overhead, ROI, ROE, Contribution Margin analysis;
- ✓ Indicators of financial liquidity such as the Acid test (Current Assets - Short-term Inventories/Debts), the trend of Cash Flow from core operations or that of Net Financial Position;

But also more sophisticated variables such as.

- ✓ the Turnover of new products or activities compared to total turnover
- ✓ the Income per employee
- ✓ the turnover per employee
- ✓ the Contribution Margin per employee
- ✓ the Turnover as a ratio of total fixed assets
- ✓ the Ebitda related to total fixed assets
- ✓ the Ebitda per square meter

- ✓ the solvency of receivables compared to turnover

The Customer Perspective

The question answered by this perspective of analysis is "On what business performance does the achievement of the goals we have set out in the Eco - Fin perspective depend?" and also "How should we appear to customers to achieve the mission we have set for ourselves?"

This perspective then emphasizes customer expectations and satisfaction. Metrics in this category include, for example, market share, customer loyalty, customer satisfaction, and complaint response time. The goal is to create value for customers and meet their needs.

Again, the choice of variables, or rather Strategic Performance Indicators, varies from company to company. At this level, indicators such as

- ✓ Market share, which, however, is difficult to calculate for small companies
- ✓ The increase in the number of customers compared to a previous period
- ✓ The average annual sales per customer
- ✓ The reorders
- ✓ The average delivery time
- ✓ The change in complaints
- ✓ The number of customer visits and conversion rate to orders
- ✓ The service charges as a ratio of customers
- ✓ The average size of customers
- ✓ The customer satisfaction index
- ✓ The customer loyalty index
- ✓ The average duration of customer relationships
- ✓ The brand awareness index

As you can see, one can range.

The Ship Point will allow us to choose the four or five important indicators. If, for example, to penetrate a market we have adopted aggressive pricing policies, it will be important to increase loyalty. If we deliver complex services that are difficult to sell on the Web or social media, it will be important to monitor our ability to meet the customer or "word of mouth." If, on the other hand, we sell low-cost products, customer rotation will become basic.

The Internal Processes Perspective

According to this perspective, the question that needs to be answered is "In light of the goals we set in the previous two perspectives, what processes are basic?"

This perspective focuses on improving internal business processes, particularly those that are linked by a cause-and-effect relationship to the variables of eco-fin and customer perspectives.

Quality, average lead times, pre- and post-sales relationships, logistics, inventory management, creating a reliable supply chain, quality of business IT services, pollutant emissions, waste disposal, are all relevant.

If we compete predominantly on price, process durability and productivity will be key. If our drivers of success are quality and the ability to interact with customers to provide them with solutions as well as products, monitoring the efficiency and smooth operation of machinery, and the quality of after-sales services, will become key to ensuring the achievement of customer satisfaction and economic-financial goals.

Depending on the business situation and the strategic goals we want to achieve, we might include some of these metrics in our Strategy Map:

- ✓ The average time of top management decision-making processes.
- ✓ The average time of product or service development
- ✓ The average time to delivery
- ✓ The average time from order to delivery
- ✓ The inventory turnover
- ✓ The changes in productivity
- ✓ The renewal of IT equipment (think about the introduction of AI)

- ✓ The administrative costs as a ratio of total turnover
- ✓ The cost of administrative errors as a ratio of turnover
- ✓ The administrative expenses per employee
- ✓ The number of contracts completed without errors
- ✓ The monitoring of pollutant emissions and environmental impact
- ✓ The management of waste
- ✓ The environmental impact of our products or services

The Perspective of Learning and Growth

We have arrived at the base of our business tree, where our Know-How is located.

The question we need to answer to find the four or five key variables that should constitute the goals of success according to this perspective is **"What do we need to learn, what innovations to make to fuel our capacity for change and improvement that will enable us to follow the market?"**

It is in this perspective that the intangible values of every company are found. We may not think about it enough, but this is where Made in Italy dwells. The creativity, the reliability, the precision of manufacturing, the ability to always find solutions, the friendliness toward the customer, the smile of an employee in the morning at the coffee shop, the company climate ...

And then the ability to network to create high-quality supply chains, the technical preparation of the entrepreneur and his employees, a technical department capable of generating patents.

In short, it is in the Learning and Growth Perspective that a company's success is formed. It is from there, from that "Know-How," that this value can reach customers and bring profits and value to the company.

The Strategic Indicators that can be considered for this perspective are many and can vary even more depending on the Critical Success Factors of our company.

We give a few examples.

- ✓ R&D expenses/turnover
- ✓ R&D hours/total hours worked
- ✓ Change in R&D expenditures from past
- ✓ Research investment
- ✓ Training expenditures
- ✓ Number and average age of patents
- ✓ Training expenses per employee
- ✓ Employee satisfaction index
- ✓ Average age of staff
- ✓ Average length of employment
- ✓ Investment in the development of new markets
- ✓ Employee benefit/labor cost monitoring
- ✓ Number of job applications
- ✓ Average absenteeism
- ✓ Staff turnover
- ✓ Number of women in top positions
- ✓ Advice received from employees

A GROW Path extended to key employees enables the company's Strategic Map to be prepared together with theirs, giving them the tools to understand in detail what the Critical Success Factors are and, each for his or her own skills and area of operation, to adopt consistent behaviors and help the company achieve its strategic results.

Once the variables for each of the four analysis perspectives have been identified, we will have about 15 to 20 indicators to monitor, all linked together by cause-and-effect relationships.

All on a single page.

This is certainly a powerful tool for monitoring the achievement of the medium-term goals we have set for ourselves.

But now? Making a Strategy Map so far has led us to make explicit information that everyone in the company probably already had, to understand how one influences the other and what impacts these have on value generation. In the meantime, I leave you with an easy map to think about.

The map, however, has another fundamental value because for each of the variables we have included it allows us to identify which indicators measure them and to set targets for each of them. This is a primary step in the GROW Path because it will put us in a position to translate a strategy into concrete actions to be executed in a given time.

We will discuss this in **Pills for Future 8**.

Photo Jakob Owens – Unsplash

