

LA MISSION E GLI OBIETTIVI DI LUNGO TERMINE

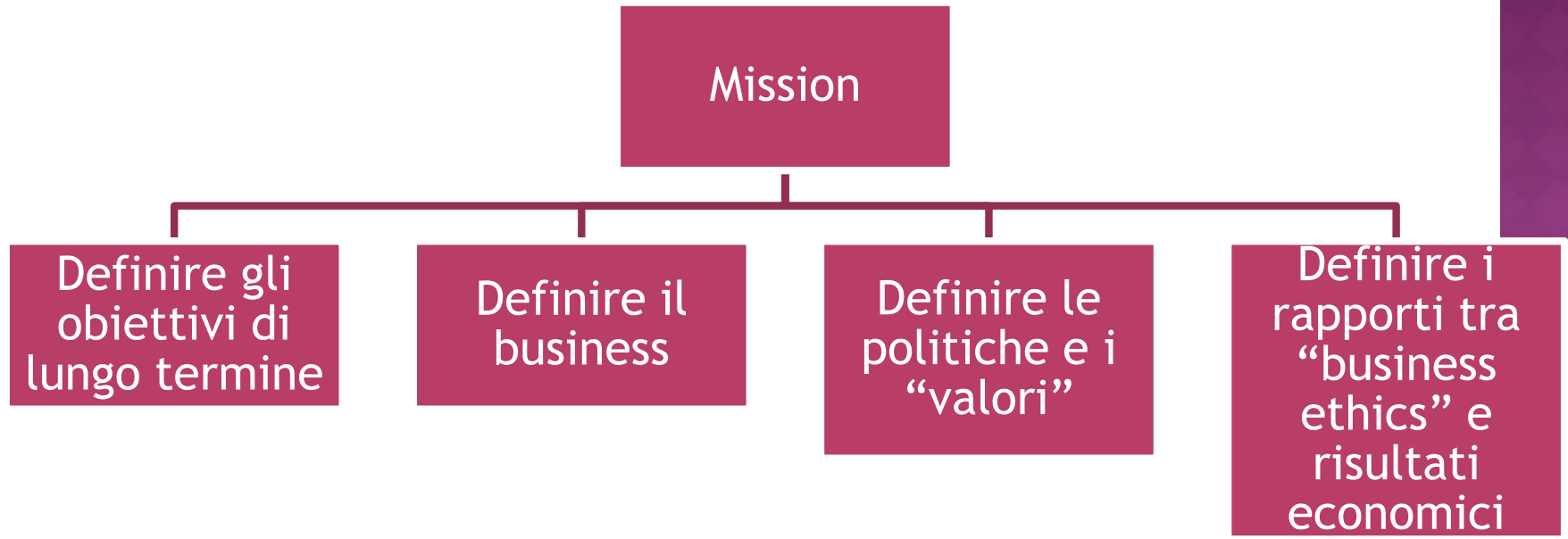
IL CASO: BEN & JERRY HOMEMADE INC.

- ◉ Ben & Jerry's Homemade Inc. nasce nel 1978
- ◉ Il *business concept*: produrre il miglior gelato possibile usando soltanto ingredienti di qualità e venderlo a un prezzo alla portata di tutti.
- ◉ La *mission*: Caring Capitalism. Fu declinata in tre orientamenti:
 - ◉ Product mission
 - ◉ Social mission
 - ◉ Economic mission

DEFINIZIONE DI MISSION

- ◉ È un'enunciazione ampia degli scopi che l'impresa persegue.
- ◉ Secondo Ackoff la mission deve:
 1. Contenere gli **obiettivi** attraverso i quali la mission stessa può essere raggiunta;
 2. **Differenziare** l'impresa dai concorrenti;
 3. **Definire il business** in cui l'impresa intende operare;
 4. **Incorporare le attese** non solo degli azionisti e del management ma anche degli altri stakeholder;
 5. Rappresentare una **sfida** da raccogliere.

La *mission*, secondo alcune ricerche, risulta dalla definizione di quattro elementi:



DEFINIRE GLI OBIETTIVI DI LUNGO TERMINE

- ◉ Si tratta di stabilire uno scopo uguale per tutte le aziende? Vale a dire le ragioni della sua esistenza?
- ◉ Vale l'antica contrapposizione tra obiettivi di soggetti interni (management) ed obiettivi di soggetti esterni (stakeholder)?
- ◉ Tra i soggetti esterni vi sono anche gli azionisti?
- ◉ Tra gli obiettivi di lungo termine vi sono invece più specifici anche se pur sempre strategici?

Sistema di obiettivi

Un **obiettivo** è un risultato voluto, specifico e misurabile da conseguire in un arco di tempo

In un'azienda, privata/pubblica, si fa riferimento ad **un sistema di obiettivi** perché la complessità delle attività impone un insieme di obiettivi correlati, coordinati, mai tra loro in conflitto.

N.B.

Al momento di definire un obiettivo va ricordato che occorrerebbe usare un sostantivo piuttosto che un verbo. Il verbo servirà a stabilire le attività da compiere per raggiungerlo

Sistema di obiettivi (segue)

Utilizzando la classificazione utilizzata per “scandire la gerarchia tra gli obiettivi” della gestione e del controllo si avranno:

gestione
OPERATIVA



obiettivi
OPERATIVI

controllo
OPERATIVO

gestione
DIREZIONALE



obiettivi
DIREZIONALI

controllo
DIREZIONALE

gestione
STRATEGICA



obiettivi
STRATEGICI

controllo
STRATEGICO

Sistema di obiettivi (segue)

Pensato in funzione dell'utenza

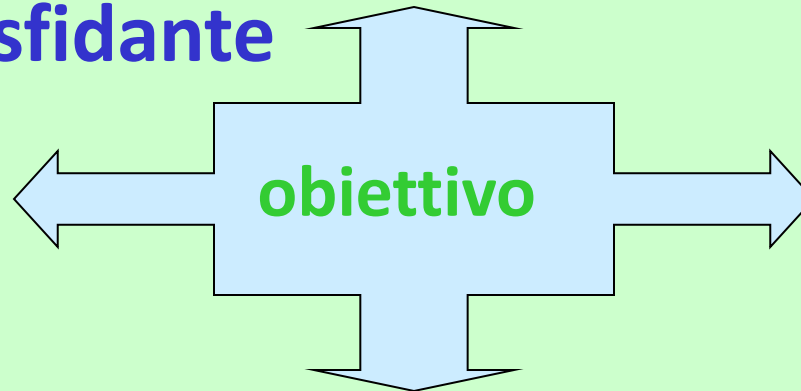
Orientato al miglioramento

Armonico con le risorse disponibili

Raggiungibile/sfidante

Condiviso

Rivedibile



Chiaro

Misurabile

Coerente

Connesso ai meccanismi incentivanti

RISULTATI ED INDICATORI DI RISULTATO

Un **risultato** è l'output dell'attività e si deve verificare se vi è stata coincidenza, o meno, con l'obiettivo.

Un **indicatore** è lo strumento che consente la misurazione/rilevazione dei dati conseguiti. Esso si può applicare solo se l'obiettivo è stato formulato con le caratteristiche prima illustrate che sono, in generale anche le caratteristiche dell'indicatore

INDICATORI DI RISULTATO: caratteristiche

- Parametrico
- Sintetico
- Comprensibile
- Economicamente disponibile
- Completo
- Coerente con l'obiettivo

INDICATORI DI RISULTATO: classificazione 1.

- indicatori quantitativi
- indicatori qualitativi
- indicatori temporali
- indicatori economici

INDICATORI DI RISULTATO: classificazione 2.

- **indicatori di input o di processo** (ore-uomo di attività d'ufficio; percentuali di non conformità per uno specifico processo amministrativo interno; numero di sopralluoghi effettuati per la manutenzione ordinaria di un manto stradale; ecc.)
- **indicatori di output** (numero di passeggeri nel servizio di trasporto; numero di visitatori per l'allestimento di una mostra temporanea; numero dei pasti erogati da una mensa scolastica; livello di qualità percepita dai visitatori di una mostra; ecc.)
- **indicatori di outcome** (il tasso d'inquinamento espresso dalle concentrazioni dei principali inquinanti; i tempi medi di percorrenza di un determinato percorso stradale; il tasso di disoccupazione; il tasso di mortalità per malattie cancerogene; ecc.)

INDICATORI DI RISULTATO: classificazione 3.

❖ Indicatori finanziari

❖ Indicatori patrimoniali

❖ Indicatori di efficienza

❖ Indicatori di efficacia

OBIETTIVI DI LUNGO TERMINE: MASSIMIZZARE IL “RITORNO” PER GLI AZIONISTI

Negli ultimi anni è prevalsa l’idea che obiettivo/scopo dell’impresa sia creare valore per gli azionisti

shareholder value: incremento del valore del capitale investito più i dividendi distribuiti nel periodo

CRITICHE

1. spinge a decidere nel breve termine
2. è pura finanza
3. esclude altri stakeholder

.... :CORPORATE STAKEHOLDER

- ◉ L'analisi della realtà dimostra il ruolo importante esercitato da altri protagonisti (esterni rispetto agli interni).
- ◉ È difficile definire quantitativamente gli obiettivi degli stakeholder diversi dagli azionisti.
- ◉ Handy (1984,1996): collaboratori, clienti, comunità locale e azionisti.
- ◉ Doyle (1994): clienti.
- ◉ Kaplan e Norton (1990): balance scorecard che pone all'orizzonte dell'impresa più obiettivi/prospettive: verso i clienti, verso la gestione interna, verso l'innovazione e verso i risultati finanziari

... : CORPORATE GOVERNANCE

Ipotesi: Shareholder Value obiettivo primario

Il management è stimolato a costruire le migliori strategie nell'interesse degli azionisti

Non sempre questo principio viene rispettato:

- ❖ Management incapace di assumersi le responsabilità che gli sono assegnate (efficienza $\neq$ efficacia)
- ❖ Interessi del management diversi da quelli degli azionisti

Ci sono altri fattori, che sfuggono al controllo del management che influenzano i risultati (antitrust, concorrenza, innovazioni radicali, privatizzazioni, ecc.)

...: CORPORATE GOVERNANCE. COME POSSONO GLI AZIONISTI ESERCITARLA?

1. Attraverso l'esercizio dei diritti dell'assemblea degli azionisti e attraverso la nomina diretta del consiglio di amministrazione
2. Allineando gli interessi tra azionisti e management (per fronteggiare il rischio di takeover ostile)
3. Adottando forme di remunerazione del management legate al valore delle azioni

...: CORPORATE GOVERNANCE.

DIFESA DAI RAIDER

I takeover ostili sono più rari e difficili da realizzare se si utilizzano **shark repellent**:

- 1) Poison pills: ad esempio con il diritto d'opzione ai vecchi soci con prezzi più vantaggiosi
- 2) Spostare i termini di rinnovo dei CdA
- 3) Supermaggioranza
- 4) Fair price
- 5) Leveraged buyout (quando sono i manager interni ad essere i rider)

DEFINIRE IL BUSINESS

Single business

W. Abell (1980) definisce il perimetro di un business (ASA o SBU) utilizzando 3 o 4 dimensioni/variabili

Multibusiness

La mission ha due livelli:

single business (tanti quanti ...) e
corporate

DEFINIRE IL BUSINESS

Single business

1. **Chi** intendiamo soddisfare? Quale segmento di mercato scegliere? **CLIENTI/MERCATO**
2. **Che cosa**, quali esigenze intendiamo soddisfare? Quali funzioni d'uso deve avere il nostro **PRODOTTO/SERVIZIO**?
3. **Come** soddisfare i clienti? Con quali tecnologie e capacità distintive?
TECNOLOGIA (intesa in senso ampio)
4. In quale parte della catena del valore del **cliente-impresa** si colloca il mio prodotto/servizio? **Variabile eventuale**

DEFINIRE LE POLITICHE E I “VALORI”

Nella mission spesso troviamo una sintesi di tutto ciò che guida la gestione dell'impresa: valori, priorità, convincimenti, responsabilità etiche e sociali, ecc.

L'impresa cerca di costruire l'immagine di un'istituzione responsabile verso gli stakeholder.

L'immagine e le responsabilità dipendono dalle caratteristiche del settore

DEFINIRE I RAPPORTI TRA “BUSINESS ETHICS” E RISULTATI ECONOMICI

Trevino e Nelson (1999)

È etico il comportamento che rispetta i principi, le norme e gli standard fissati dall'azienda che, necessariamente, dovrebbero essere ispirati:

- ◉ dalla legge
- ◉ dai codici di condotta di associazioni d'impresa o di settore
- ◉ da accordi internazionali

DEFINIRE I RAPPORTI TRA “BUSINESS ETHICS” E RISULTATI ECONOMICI

Jones e Pollit (1998)

Identificano 4 aree di responsabilità principali per il business ethics:

1. **Consumatori**
2. **Investitori**
3. **Management**
4. **Politica e legislazione**

DEFINIRE I RAPPORTI TRA “BUSINESS ETHICS” E RISULTATI ECONOMICI

Difficoltà nel trovare regole etiche comuni per le diversità tra culture e religioni

Hill, Jones (1998):

1. cogliere le implicazioni etiche di ogni decisione e azione strategica
2. creare un clima organizzativo sensibile ad applicare 1.

Trevino e Nelson (1999): un processo di decisione secondo etica comporta tre passaggi:

- Coscienza morale
- Giudizio morale
- Comportamento etico

**Caratteristiche
delle persone**

**Caratteristiche
dell'organizzazione**