

I SISTEMI DI VALUTAZIONE DEGLI INVESTIMENTI

I CRITERI DI ANALISI TECNICO-FINANZIARIA.

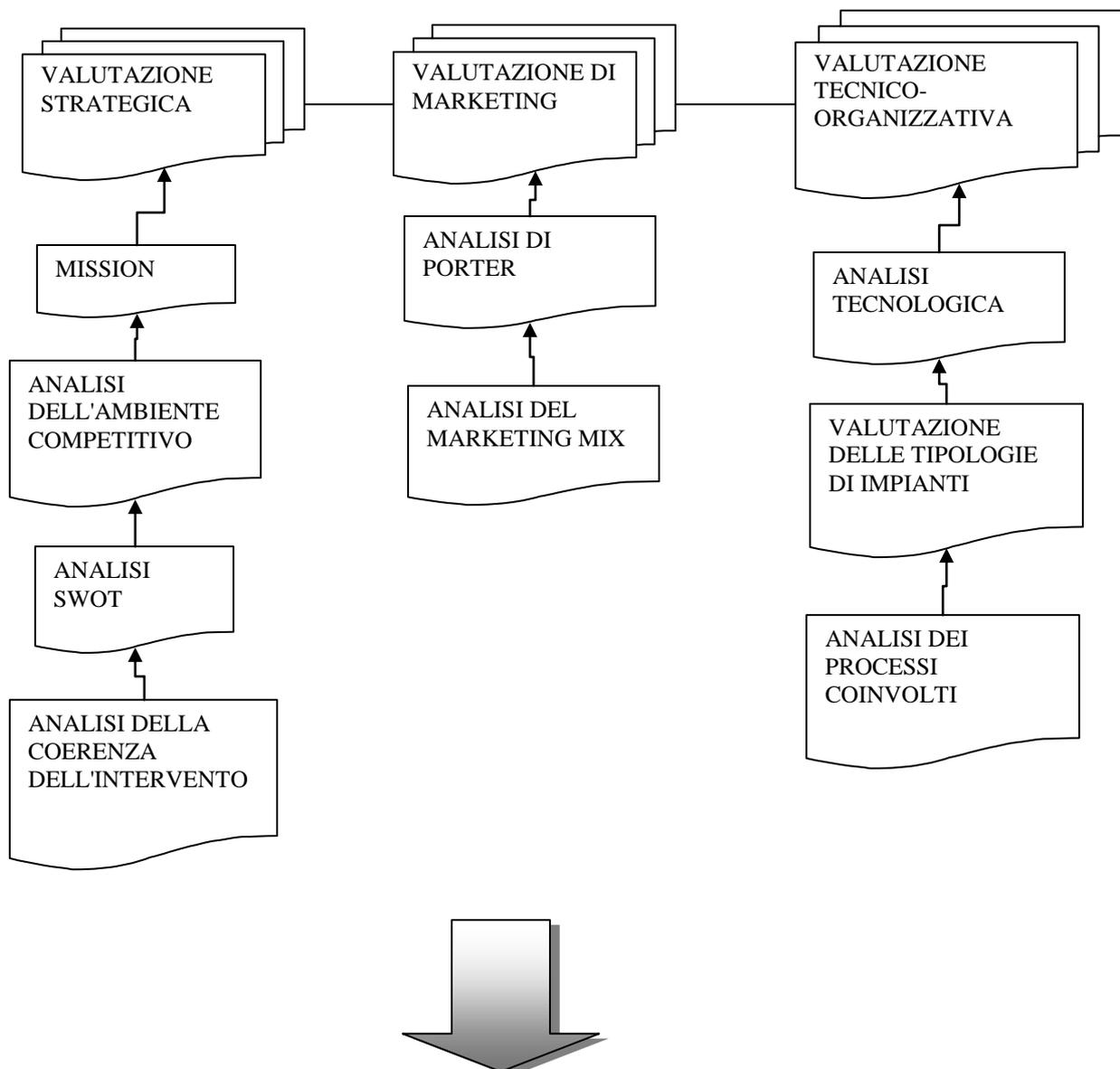
Parte III – Le evidenze empiriche

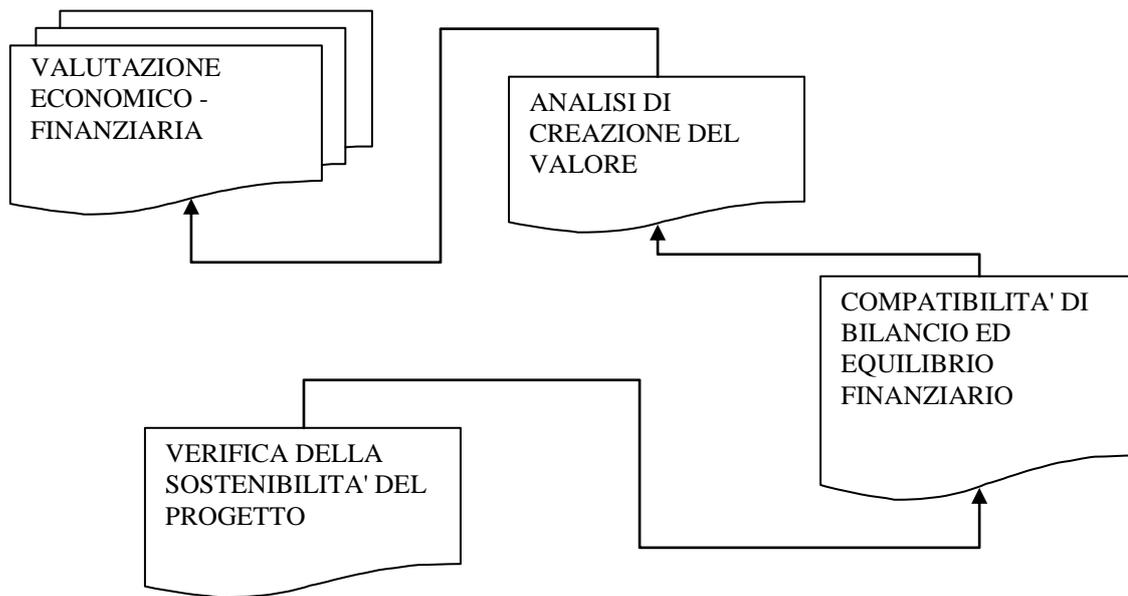
Alessio Di Angelantonio

1. LE DIMENSIONI DI ANALISI

Come abbiamo anticipato nel primo intervento relativo a questo contributo, i profili di analisi di un progetto di investimento sono perlomeno quattro, da effettuarsi o in sede di pianificazione strategica, o in fase *bottom up* di proposta di un singolo investimento (primo step del planning nel ciclo PDCA).

Nello specifico, sinteticamente:





Abbiamo già anticipato, che le tecniche di valutazione degli investimenti, devono costituire un sistema di decision support per il management aziendale, e che non possono costituire da sole dei criteri autonomi di valutazione.

Un investimento, infatti, deve essere messo in stretta relazione con gli obiettivi che l'azienda vuole conseguire. Spesso sono obiettivi di miglioramento che possono essere raggiunti in uno o più processi: dalla progettazione alla produzione, dalla logistica alla gestione. È fondamentale, quindi, la valutazione del “*return on*”.

2. L'OPERATIVITA'

I criteri finanziari che abbiamo esaminato¹, hanno in comune l'obiettivo di esprimere il “valore” di un investimento in termini di efficacia ed efficienza economico-finanziaria. Pertanto, essi consentirebbero:

- di interpretare la qualità dell'investimento;
- di confrontare progetti concorrenti od alternativi;
- di valutare la capacità dell'azienda di sostenere finanziariamente il progetto, in accordo con le compatibilità di bilancio da preservare;
- di definire precise procedure organizzative per la gestione dei progetti.

¹ Nell'analisi proposta, non sono stati compresi i “classici” sistemi di analisi: payback period, ROI di progetto.

Valutando, però, gli investimenti soltanto alla luce delle risultanze dei suddetti criteri, non è possibile cogliere tutti gli aspetti dell'intervento da realizzare, ad es.:

- coerenza del singolo progetto con le strategie aziendali;
- impatto dell'investimento sul sistema – impresa;
- quantificazione dei miglioramenti quantitativi e qualitativi (incrementali o di breakthrough) come la maggiore flessibilità dei processi, riduzione dei *lead time*, acquisizione di informazioni per la gestione dei driver, practices procedurali, ecc.

Investimenti in campo ICT, ad es. sistemi CAM – CIM o evolute soluzioni gestionali, richiedono approcci molto articolati, che rendano disponibili al management un sistema integrato di informazioni che possa supportare efficientemente ed efficacemente l'attività di decision making.

Pertanto è necessario effettuare delle analisi come quelle illustrate in apertura, con un particolare accorgimento: è necessario rappresentare l'azienda attraverso i suoi processi. Tale rappresentazione, è necessaria per evidenziare i problemi, i condizionamenti e determinare le aree di miglioramento aziendale.

Avendo una rappresentazione delle aree verso cui rivolgere gli sforzi di miglioramento, si ha a disposizione il parametro fondamentale con il quale valutare l'efficacia degli investimenti da realizzare.

È necessario quindi effettuare un'analisi che abbia ad oggetto l'impatto dell'investimento programmato sulle attività dell'impresa, per perfezionare la relativa disamina costi/benefici.

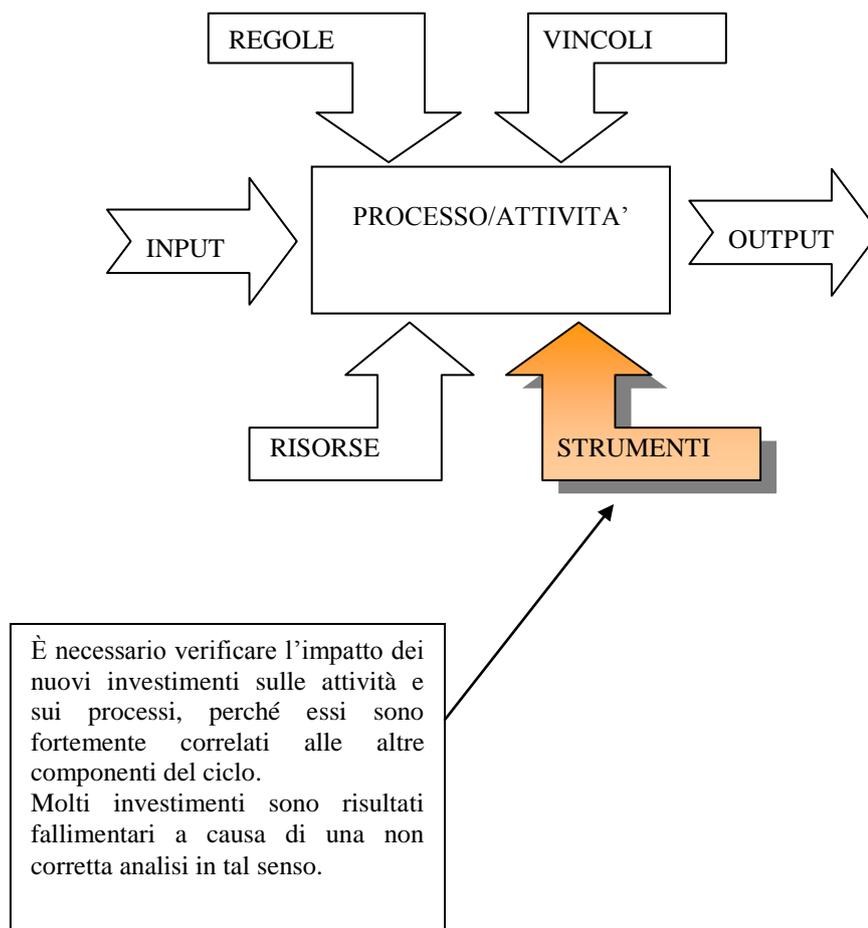
Ergo:

- ❑ identificare le attività su cui l'investimento va ad impattare;
- ❑ quantificare gli effetti dell'investimento sulle attività interessate:
 - creazione, eliminazione, sopravvivenza delle attività;
 - necessità di cambiamenti nei mix di risorse;
 - necessità di cambiamenti nel modello ICOM (Input, Controls, Output, Mechanisms) dei processi;
 - influenze su tempi, qualità, costi, flessibilità e capability;
- ❑ interpretare i risultati ottenuti in termini di miglioramento dei processi, della loro capacità di raggiungere i target posti come obiettivi dell'investimento (ad es. in ottica BSC).

Attraverso questa procedura, si potrà ottenere una gestione “strategica” dell'investimento, rendendo possibile impostare una mission aziendale che abbia chiara la necessità di coerenza fra la realizzazione

di nuovi investimenti e gli obiettivi di miglioramento incrementale che essa segue, attraverso l'incremento dell'efficienza, dell'efficacia, della produttività e della capability dei suoi processi.

Le strategie di impresa passano per le attività che essa compie; orientare la strategia sulle attività, significa passare da "politiche" aziendali, ad azioni concrete sui processi. È quello che Kaplan e Norton chiamano "allineare l'organizzazione alla strategia" per il raggiungimento degli obiettivi e dei goals².



Il primo principio ispiratore deve essere quello della soddisfazione del cliente: solo attraverso un'accurata valutazione dei requisiti del cliente si possono effettuare investimenti capaci di generare profitto e valore nel medio e lungo termine; è attraverso la soddisfazione del cliente che passa la stakeholder satisfaction.

² È necessaria, quindi, un'attività di business planning, che sia road map per l'azienda, concreto action plan, e performance tool di riferimento.