



Environment & Corporate
Social Responsibility

Conoscere



Pianificare



Gestire



Comunicare



Come conseguire e misurare i benefici finanziari ed economici dei sistemi di gestione aziendali.
La nuova norma ISO 10014/2007

*Il Modello VEP:
uno strumento per la misurazione in termini monetari dei benefici derivanti dai sistemi di gestione aziendali*

Roma, 18 aprile 2008

Indice

1	Come e perchè
2	Cos'è
3	Aziende che lo hanno applicato
4	Vantaggi
5	Definizione
6	Quadro logico
7	Le applicazioni
8	Cenni metodologici
9	Riferimenti

Come e perchè



Il modello VEP (Value vs. Environmental Performances) è nato dieci anni fa circa per rispondere all'amletica domanda se l'ambiente è un costo o un'opportunità.

- 1999 – definizione del modello
- 2000 – prime pubblicazioni
- 2001 – prime applicazioni sul campo
- 2002 – argomento corso di laurea
- 2004 – deposito e registrazione

Cos'è



Aziende che lo hanno applicato



IVECO



AceaElectrabel



Vantaggi



- Misura la relazione esistente tra lo svolgimento di attività di gestione aziendale e valore economico dell'azienda
- Esprime tale relazione in termini monetari e in termini relativi (variazione % del valore economico) consentendo quindi comparazioni fra aziende diverse o sulla stessa azienda in momenti diversi
- Applicabile sia come strumento di pianificazione che di controllo
- Pragmatico, ossia applicabile in tutte le realtà aziendali
- Analitico, ossia basato sui dati dell'azienda in esame e non su dati statistici riferibili ad aziende spesso non comparabili

Definizione

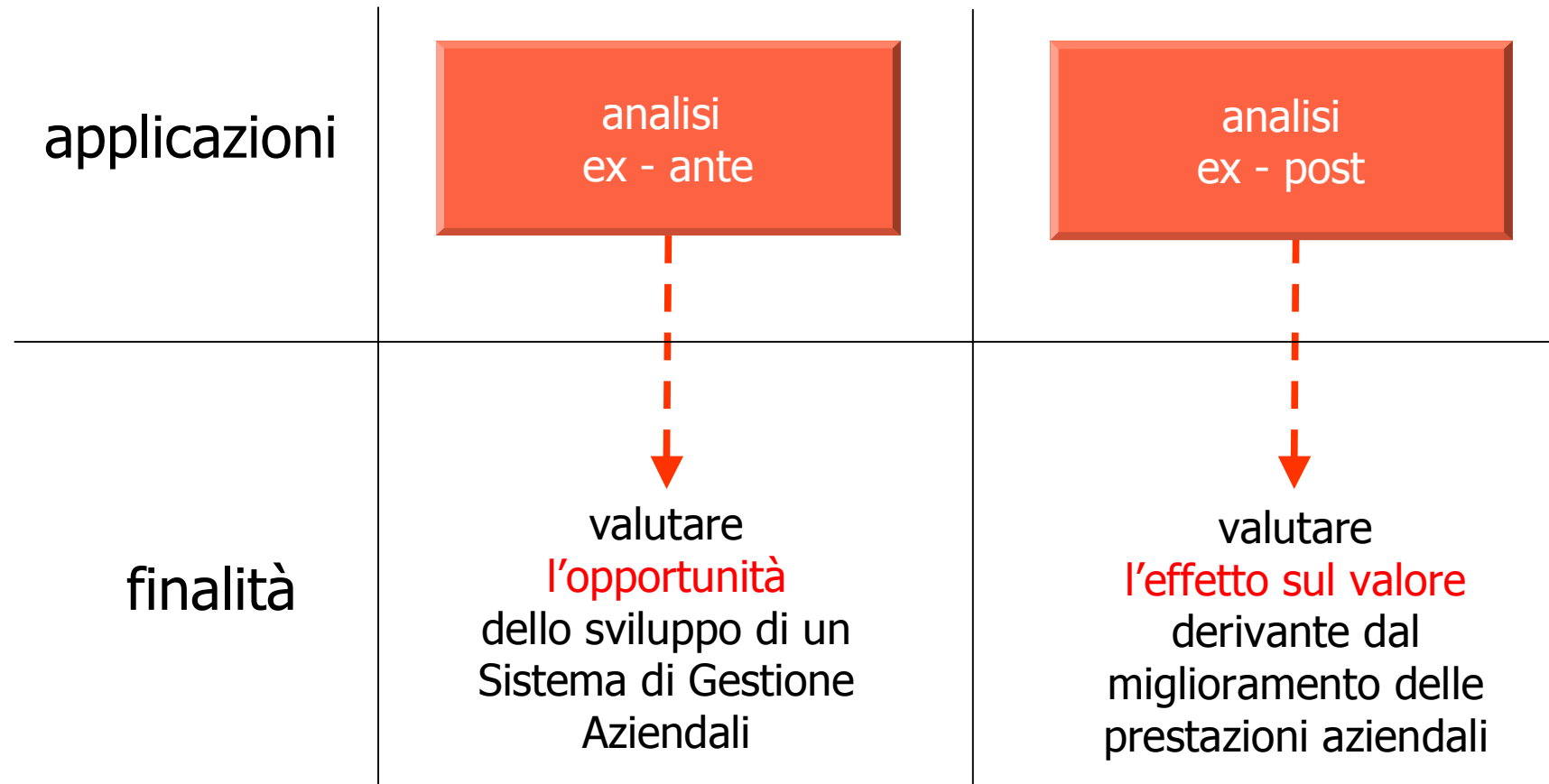


- Il **VEP** (Value Vs Environmental Performance) è un modello concettuale e quantitativo che definisce e misura in termini monetari la relazione esistente fra le prestazioni ambientali di un'azienda e il suo valore economico
- Questo modello consente di valutare se un'azienda può trarre un beneficio economico dall'implementazione di un sistema di gestione aziendale su base sistemica e quale può essere il valore degli investimenti più adeguato da realizzare

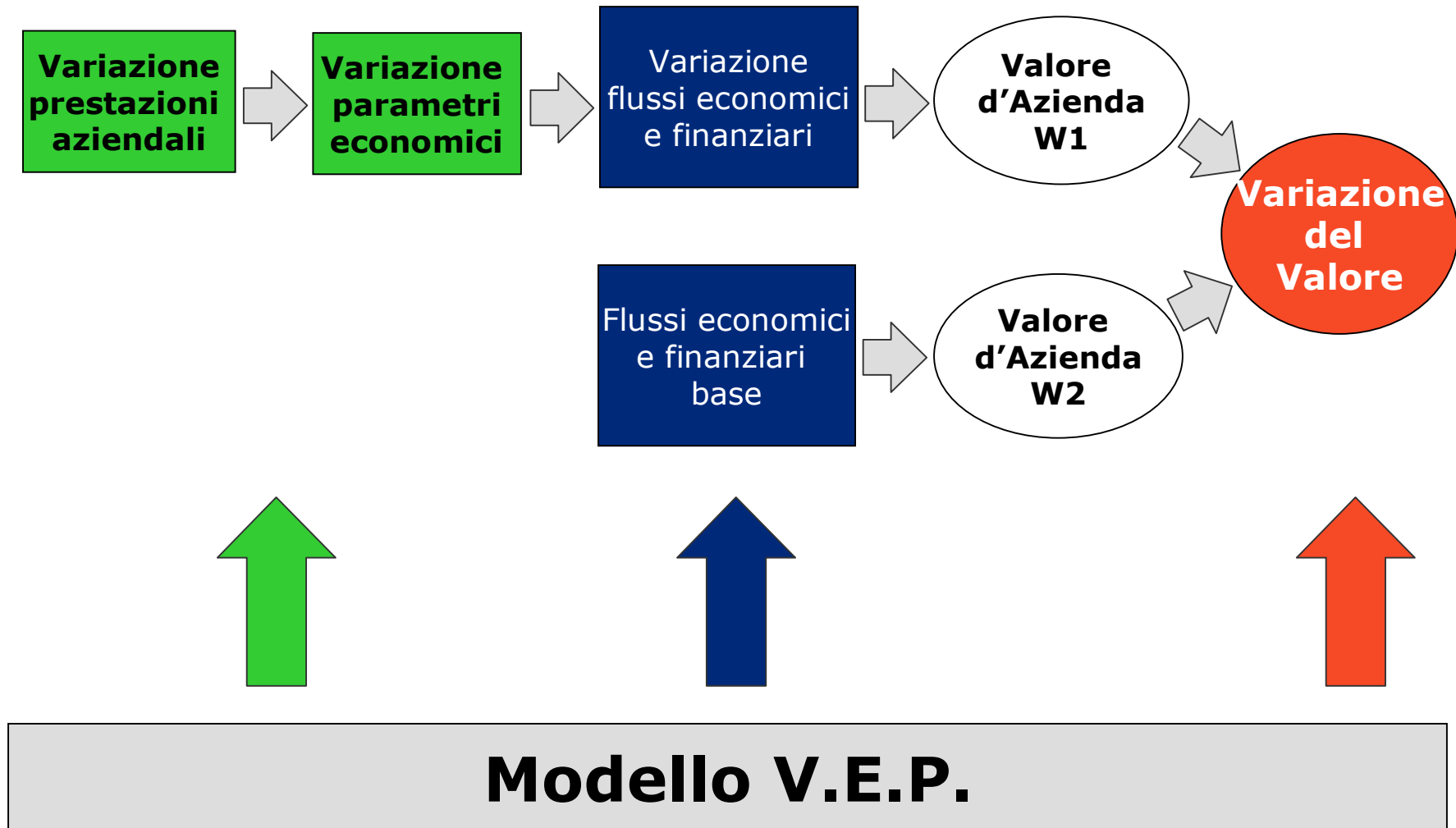
Quadro logico



Le applicazioni



Cenni metodologici



Cenni metodologici

Le componenti del flusso di cassa

- + Risultato operativo
- Imposte
- +/- Variazioni capitale circolante
- Investimenti
- + Agevolazioni
- * Tasso di crescita dei ricavi

W = valore d'azienda

Fc = flussi di cassa

$$W = \sum_{n=1}^{\infty} \frac{F_{cn}}{(1+WACC)^n} - DF$$

WACC = tasso di attualizzazione (Weighted Average Cost of Capital)

DF = debiti finanziari al momento della valutazione

Presentazione dell' AUDACE Srl

L'azienda interessata dall'intervento è un'azienda di informatica che offre servizio di assistenza tecnica, sviluppo web e hosting, formazione, vendita hardware e sviluppo software.

La struttura organizzativa è costituita da :

- Direzione,
- Amministrazione,
- Area commerciale,
- Assistenza Tecnica,
- Sviluppo software,
- Multimedia.

La necessità dell'azienda era di migliorare i propri risultati.

Cenni metodologici



Valutazione "ex-ante" dell'AUDACE S.p.A.

Descrizione - ANTE applicazione ISO 10014 -	2008	2009	2010	2011	2012	Valore terminale
Fatturato	655.200 100,0%	668.304 100,0%	681.670 100,0%	695.303 100,0%	709.210 100,0%	
Costi del personale	-350.352 -53,5%	-357.359 -53,5%	-364.506 -53,5%	-371.796 -53,5%	-379.232 -53,5%	
Spese generali	-223.500 -34,1%	-225.000 -33,7%	-227.000 -33,3%	-230.000 -33,1%	-235.000 -33,1%	
Risultato operativo	81.348 12,4%	85.945 12,9%	90.164 13,2%	93.507 13,4%	94.977 13,4%	94.977
Imposte	-32.539	-34.378	-36.066	-37.403	-37.991	-37.991
Variazione capitale circolante netto	-8.135	-8.594	-9.016	-9.351	-9.498	
Investimenti	-20.000		-25.000		-30.000	-3.000
Agevolazioni	5.000					
Flussi di cassa	25.674	42.972	20.082	46.754	17.489	719.818
Flusso di cassa attualizzato	23.883	37.185	16.165	35.009	12.182	501.396
Flussi di cassa totali	625.820					
<i>Debito al 31 dicembre 2007</i>	-200.000					
Valore d'azienda al 31 dicembre 2007 - ANTE applicazione ISO 10014	425.820					
<i>Tasso di attualizzazione</i>	7,5%					
	1	2	3	4	5	5

Cenni metodologici



Si procede con l'analisi del posizionamento della **AUDACE Srl** rispetto ai Principi di Gestione indicati nella norma ISO 10014:

- 1. Orientamento al cliente**
- 2. Leadership**
- 3. Coinvolgimento delle persone**
- 4. Approccio per processi**
- 5. Approccio sistemico alle gestione**
- 6. Miglioramento continuo**
- 7. Decisioni basate su dati di fatto**
- 8. Rapporti di reciproco beneficio con i fornitori**

Cenni metodologici



- Il Responsabile del S.G.Q. illustra all 'A.D. le finalità ed i contenuti salienti della norma UNI ISO 10014:2007.
- L'A.D. chiede alle "prime dipendenze" di effettuare l'autovalutazione iniziale su tutti gli 8 principi di gestione
- Il Responsabile del SGQ spiega l'utilizzo dei "Livelli di Maturità" al gruppo di valutazione (le "prime dipendenze") e lo addestra per eseguire l'autovalutazione iniziale
- Viene effettuata, in circa 1 ora, l'autovalutazione iniziale su tutti gli 8 principi di gestione, i cui risultati sono riportati nel grafico **RADAR** seguente

Cenni metodologici



Risultati Autovalutazione iniziale - AUDACE Srl

Orientamento al Cliente	2	Leadership	3
Coinvolgimento del Personale	3,2	Approccio per Processi	3,9
Approccio Sistemico Gestione	3,5	Miglioramento Continuo	2,9
Decisioni Basate sui Dati di Fatto	3,8	Recipr. Benef. Fornitori	4,2



Cenni metodologici



Sulla base dei risultati dell'autovalutazione iniziale viene deciso di far approfondire l'analisi del posizionamento dell'azienda rispetto ai Principi :

- Orientamento al cliente
- Leadership

Viene costituito un gruppo di valutazione costituito da 4 esperti selezionati nelle aree:

- Commerciale,
- Assistenza Tecnica,
- Direzione,
- Sviluppo software,

Cenni metodologici



Il Gruppo viene opportunamente istruito ed addestrato dal Responsabile del SGQ e, quando giudicato pronto, inizia ad eseguire l'autovalutazione completa rispetto ai 2 Principi selezionati.

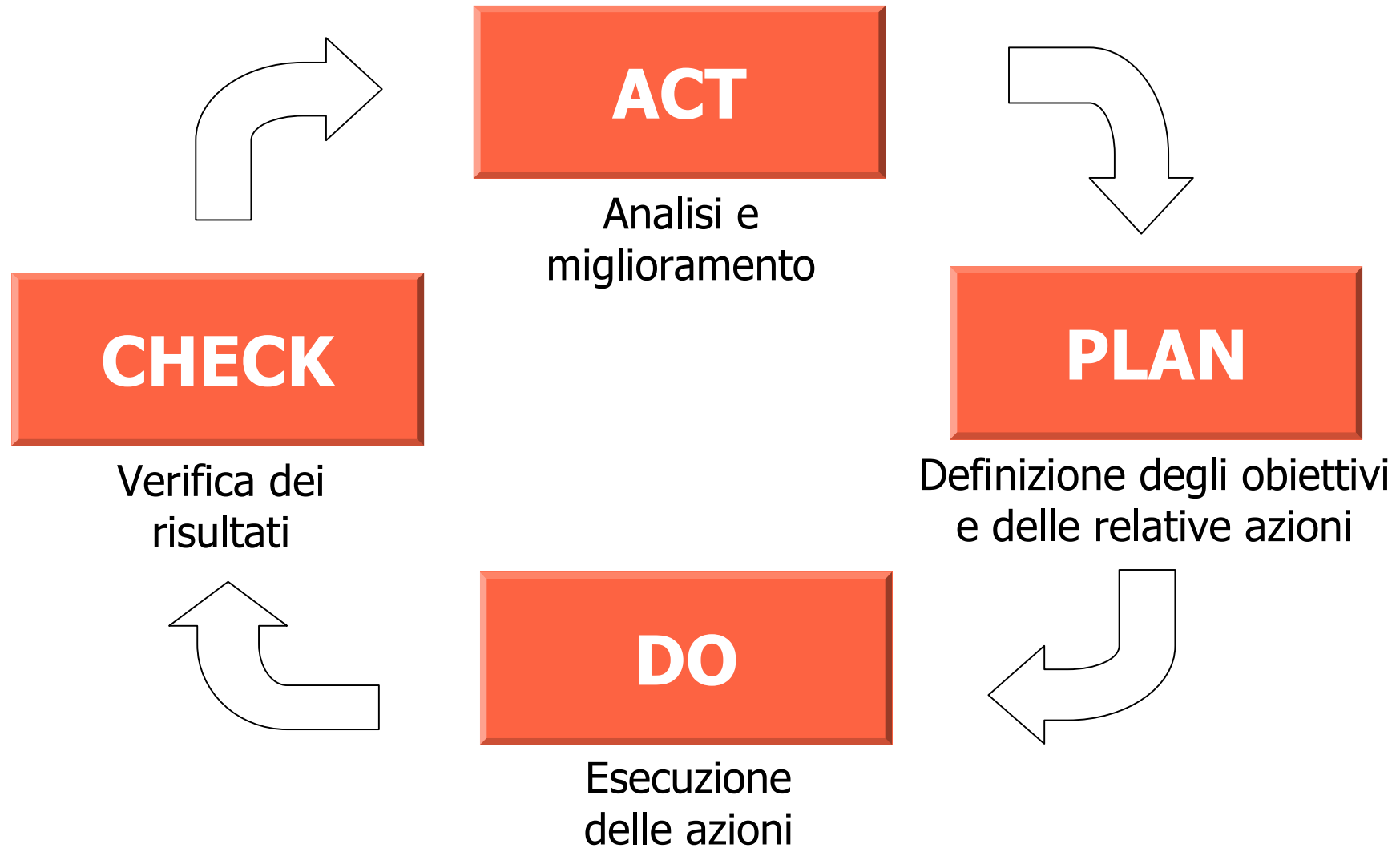
L'esito dell'autovalutazione completa fornisce i seguenti risultati:

- **Orientamento al cliente: 1,9**
- **Leadership : 2,8**

Sulla base dei risultati del questionario di autovalutazione, l' A. D. dell' "Audace Srl" decide di focalizzarsi prioritariamente sul miglioramento rispetto al Principio di Gestione:

Orientamento al Cliente

Orientamento al cliente



Cenni metodologici



Vengono fissati i seguenti **obiettivi operativi** (in linea con i benefici previsti dalla Norma ISO 10014:2007, per il Principio di Gestione selezionato:

- **Aumento del reddito**
- **Aumento della competitività**
- **Miglioramento del mantenimento e della fidelizzazione della clientela**

Cenni metodologici



In particolare, tali obiettivi saranno conseguiti come segue:

OBIETTIVI

Aumento della competitività

Aumento del reddito

Aumento del fatturato

- Miglioramento del mantenimento e della fidelizzazione della clientela e aumento della quota di mercato

MODALITA'

Diminuzione del prezzo al cliente per giornata di consulenza

Aumento del fatturato

Analisi del feed-back del cliente

Gestione dei rapporti con il cliente

Indagini e analisi di mercato

Cenni metodologici

MODALITA'

ATTIVITA'

COSTI AGGIUNTIVI INTERNI ed ESTERNI

		<u>1° anno</u>	<u>Anni Successivo</u>
Analisi del feedback	<ul style="list-style-type: none"> - analisi clienti con contratto di assistenza in scadenza - raccolta anagrafica dei clienti non attivi e dei precedenti acquisiti - selezione dei clienti non attivi da contattare 	30.000	20.000
Gestione rapporti clienti	<ul style="list-style-type: none"> - definizione del piano di visite per il rinnovo dei contratti - visite ai clienti per rinnovo contratti - chiamate clienti non attivi ed eventuali visite 	35.000	18.000
Indagini e analisi mercato	<ul style="list-style-type: none"> - definizione iniziative di marketing e relativi strumenti - costruzione data base - attivazione iniziative di marketing 	50.000	35.000
		<u>115.000</u>	<u>73.000</u>

Cenni metodologici

PARAMETRI

2008

A 2011

Prezzo al cliente
della giornata di
consulenza

€ 650

€ 590

Numero clienti
attivi

42

60

Percentuale
occupazione risorse

60%

74%

Fatturato

€ 655.000

€ 932.000

Miglioramento redditività

Cenni metodologici



Valutazione ex-post dell'AUDACE S.p.A.

Descrizione - POST applicazione ISO 10014 -	2008	2009	2010	2011	2012	Valore terminale
Fatturato	655.200 100,0%	753.480 100,0%	866.502 100,0%	932.356 100,0%	951.003 100,0%	
Costi del personale	-350.352 -53,5%	-385.387 -51,1%	-423.926 -48,9%	-447.242 -48,0%	-456.187 -48,0%	
Spese generali	-223.500 -34,1%	-260.000 -34,5%	-265.000 -30,6%	-270.000 -29,0%	-280.000 -29,4%	
Analisi del feed back del cliente	-30.000	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000	
Gestione rapporti clienti	-35.000	-18.000	-18.000	-18.000	-18.000	
Indagini e analisi di mercato	-50.000	-35.000	-35.000	-35.000	-35.000	
Risultato operativo POST applicazione ISO 10014	-33.652 -5,1%	35.093 4,7%	104.576 12,1%	142.114 15,2%	141.817 14,9%	141.817
Imposte	13.461	-14.037	-41.830	-56.846	-56.727	-56.727
Variazione capitale circolante netto	3.365	-3.509	-10.458	-14.211	-14.182	
Investimenti	-20.000		-25.000		-30.000	-3.000
Agevolazioni	5.000		0		0	
Flussi di cassa	-31.826	17.546	27.288	71.057	40.908	1.094.533
Flusso di cassa attualizzato	-29.606	15.183	21.966	53.208	28.495	762.406
Flussi di cassa totali	851.653					
Debito al 31 dicembre 2007	-200.000					
Valore d'azienda al 31 dicembre 2007 - POST applicazione ISO 10014	651.653					
Variazione del valore	53,0%					

1

2

3

4

5

5

Tasso di attualizzazione

7,5%

Riferimenti



Troina G., Giovannini R., Soria D., Regoliosi C., *Rischio Ambientale e gestione delle imprese*, ed. CISU, 2003

Info: rigiovannini@rgassociati.it