



---

**Original Article: CARATTERISTICHE DIREZIONE VERSO L'ESTERNO NELLA MAPPA STRATEGICA DEGLI OBIETTIVI AZIENDALI**

**Citation**

Romanenko O.A. Caratteristiche direzione verso l'esterno nella mappa strategica degli obiettivi aziendali. *Italian Science Review*. 2014; 11(20). PP. 72-75.  
Available at URL: <http://www.ias-journal.org/archive/2014/november/Romanenko.pdf>

**Author**

Olga A. Romanenko, Saratov Socio-Economic Institute, Russia.

Submitted: October 29, 2014; Accepted: November 12, 2014; Published: November 23, 2014

In Russia, la domanda di tecnologie moderne di gestione strategica. La strategia della società per la crescita economica oggi è abbastanza reale. In pratica estera crescita aziendale - un argomento assoluto aziende più competitive, che è registrato dal regolamento amministrativo. In Russia, la strategia di crescita è raramente formalizzata a livello aziendale, tuttavia, il potenziale di crescita - un fattore chiave per l'attrattività delle imprese di investimento. Questo porta ad un crescente interesse per le migliori pratiche di corporate governance dal punto di vista della crescente gestione strategica e finanziaria. Le moderne tecniche e di gestione della tecnologia da parte delle imprese nazionali sono ancora in fase formativa, spingendo i ricercatori a sviluppare scenari teorici e pratici di integrazione strategia di crescita aziendale e l'attuazione finanziaria.

Balanced Scorecard negli ultimi anni è diventato il più popolare e di metodo della domanda di gestione strategica. Secondo le indagini in Scandinavia nel 2000, il 27% delle 250 aziende intervistate hanno messo in atto una qualche versione delle mappe strategiche, e il 61% della società sta per attuare la mappa strategica nei prossimi due anni. Originariamente il conteggio delle carte equilibrato è stato sviluppato come un sistema di valutazione della società e una

gestione degli strumenti intangibili R. Kaplan e D. Norton [2]. È interessante notare che, nei primi anni 1990. apparso più sistemi analoghi sviluppati da diversi gruppi di autori per la soluzione di valutazione delle prestazioni e la gestione dei beni immateriali: il conteggio delle carte equilibrato Meisel, una piramide di obiettivi e indicatori di performance Mc Naira, Lynch e Cross [3, p.74].

Vale la BSC è che non è solo limitato a misure finanziarie per valutare le prestazioni e il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici. Mantenendo il focus sul miglioramento della performance finanziaria del sistema consente di misurare la performance delle aziende nel mercato, l'ottimalità dei processi interni della società e dello stato delle risorse umane. Il sistema di indicatori, sviluppato sulla base della BSC, di solito diviso in quattro aree (finanza, clienti, processi interni, apprendimento e crescita). La prima direzione BSC include indicatori finanziari tradizionali che caratterizzano la remunerazione del capitale investito. Pertanto, un sistema equilibrato deve iniziare e finire (in finale di valutazione) performance finanziaria. La seconda area descrive il settore consumer, il rapporto con i clienti. L'obiettivo principale di attenzione qui sono: la capacità di soddisfare e

fidelizzare il cliente, la capacità di attrarre un nuovo cliente, la redditività del cliente, dimensioni del mercato e la quota di mercato nel segmento di destinazione. La terza area descrive i processi interni dell'azienda, in particolare: l'innovazione di processo, sviluppo del prodotto, produzione e fornitura e la commercializzazione di processo, servizio post-vendita. La quarta linea permette di descrivere la capacità dell'azienda di imparare e crescere, che si concentra sui seguenti fattori: potenziale di forza lavoro (capacità, le competenze e la motivazione dei lavoratori), i sistemi di informazione, ci permette di fornire informazioni critiche, le procedure organizzative per assicurare che l'interazione tra gli attori e la definizione di sistema decisionale.

Queste quattro aree di carte obiettivi strategici e gli indicatori corrispondenti sono stati oggetto di due scienziati occidentali e russi. L'esperienza di sviluppo simile ha accumulato una grande abbastanza. Naturalmente, deve essere utilizzato almeno per la prima fase.

A nostro parere, la strategia di crescita a lungo termine della società dovrebbe prendere in considerazione un sistema di indicatori, incentrata sulla crescita esterna e di tener conto delle operazioni nel mercato del controllo societario. Pertanto vi è la necessità per una quinta direzione BSC - direzione di processi esterni. La direzione del processo esterno si caratterizza per i seguenti punti: la possibilità di fusioni e acquisizioni, la capacità della società di raccogliere capitali per finanziare l'operazione, la redditività del capitale raccolto, accesso a nuovi mercati, preparazione e lo svolgimento della transazione, l'effetto sinergico e altri.

Per questo studio di particolare interesse è la formazione di un sistema di indicatori di direzione V - processi esterni, ma prima di formare una società dovrebbe formulare obiettivi strategici in questo settore. Inoltre va notato che i dati possano essere formalizzata e hanno un algoritmo di calcolo chiara e formalizzata, che si basa su

dati di rilievo. Finalità di crescita esterna nella mappa strategica possono essere impostati. Abbiamo cercato di formulare gli strumenti di base e offerta per la loro attuazione (Tabella. 1).

A nostro parere uno degli obiettivi più importanti nella direzione di processi esterni è quello di aumentare la quota di mercato o aumentare il potere di mercato. Il potere di mercato ci offre innegabili vantaggi. In primo luogo, è possibile installare e mantenere alti tassi. In secondo luogo, sta ricevendo sinergie operative quali le economie di scala o di scopo a causa dell'assorbimento da parte dei concorrenti, fornitori, clienti. In terzo luogo, le ambizioni personali dei Governatori (la cosiddetta teoria di orgoglio), cercando di ingrandire l'azienda e allo stesso tempo migliorare il proprio status e reddito. Per raggiungere questo obiettivo i responsabili aziendali devono controllare eventuali offerte presenti sul mercato per il controllo societario delle vendite del suo aspetto settoriale, vale a dire utilizzare concentrazioni orizzontali e acquisizioni che permetteranno alla società di aumentare la propria quota di mercato in termini territoriali (crescita geografica). Questo può essere core asset di successo come un parte, e in altre regioni. Possibilità di integrazione verticale faciliterà anche la realizzazione di questo obiettivo. Questo è catena del valore prodotto dell'azienda combinato di, o alla fonte di materie prime, o al consumatore finale.

Disponibilità gestione familiare della società target è anche un indicatore di qualità e rendere possibile fusione in cui il diritto di accettare o rifiutare una offerta di acquisto manager della società accettati. Ma prima o poi la società dovrà affrontare la sfida di ridurre il loro potenziale di ulteriore crescita. La causa è spesso una specializzazione stretta. In questo caso, a nuovi processi esterni obiettivo strategico - diversificazione del business.

Diversificazione del business - è il processo di penetrazione in nuovi settori e segmenti di mercato geografico al fine di

ridurre il rischio delle loro attività e per stabilizzare il flusso di cassa proveniente da tali operazioni. L'obiettivo finale di diversificazione è quello di aumentare il valore delle azioni e di conseguenza aumentare la ricchezza degli azionisti. Per la scelta del settore per questo tipo di crescita, è necessario esaminare le proposte per la vendita delle società sui seguenti criteri.

In primo luogo, questo criterio appello. Branch dovrebbe essere attraente dal punto di vista di ottenere profitto nel lungo periodo. E' necessario valutare le condizioni di concorrenza nel nuovo settore, il mercato consumer, la sua struttura e le potenzialità. In secondo luogo, è necessario stimare il costo di ingresso in un nuovo settore, perché costi troppo elevati per la penetrazione possono ridurre la redditività della società. In terzo luogo, i benefici supplementari volti a migliorare la competitività delle imprese nelle operazioni in corso.

Dopo la selezione del potenziale di una fusione o acquisizione, un nuovo obiettivo - la capacità di finanziare l'affare. Le fonti di finanziamento della transazione possono essere fondi propri in forma di free cash flow, così come capitale proprio sotto forma di azioni ordinarie e privilegiate. Tra gli elementi di capitale di debito è utile prendere in considerazione la disponibilità di prestiti commerciali, prestiti obbligazionari, e le note di rilascio.

Per attuare la strategia di crescita per linee esterne nel prossimo passo dovrebbe essere quello di calcolare il costo delle fonti di finanziamento, vale a dire necessario calcolare la redditività del capitale impiegato per la transazione. Tasso di equità utilizzando il modello di rendimento delle attività finanziarie o modello CAPM Gordon [4, p.144]. Fonti interne al capitale preso in prestito, come i prestiti, dovrebbero essere stimati tenendo conto della imposta sul reddito, in modo che il costo sarà inferiore al tasso bancario. Quando le obbligazioni valutazione hanno bisogno di più rettifica del costo di emissione e di

collocamento. Una società può finanziare l'operazione da una varietà di fonti, e ogni fonte di fondi ha il suo valore come un valore relativo dei costi regolari della sorgente dato. Pertanto consiglia di calcolare il costo medio ponderato del capitale (WACC).

Ottenere sinergie - un obiettivo che portano alle fusioni come un catalizzatore, sia gli scienziati e responsabili finanziari. Punteggio possibile confrontare il costo della società combinata con il prezzo della transazione. Valore attuale delle sinergie nette può essere determinato sottraendo al valore attuale della nuova società, tenendo conto del valore attuale delle sinergie della società incorporante e l'obiettivo separatamente [5].

Utilizzare un prezioso opportunità strategiche nel mercato del controllo societario è impossibile senza un'attenta preparazione e lo svolgimento di una fusione o acquisizione. Qui in primo piano si pone la questione circa la presenza di esperti della società di acquisizioni o, almeno, l'esperienza di tale lavoro. E' importante trovare il leader giusto e interessarlo. Molti acquirenti di successo offrono professionisti e manager di grandi blocchi di azioni (10-20%) [1, p.73] come credo che il lavoro sulla ristrutturazione e il miglioramento della società acquisita sono molto complesse e degno di alta ricompensa.

Così, abbiamo esaminato la formazione e la natura del concetto di balanced scorecard (BSC) in relazione alla strategia aziendale di crescita. Lo studio mette in evidenza le caratteristiche principali del sistema di controllo in base alla BSC e deve riguardare risultati finanziari della Società. La scelta di una strategia per la crescita aziendale gestione aziendale deve prendere in considerazione la possibilità di un ampliamento inorganico, quindi, riteniamo che il sistema di controllo deve essere completata da BSC direzione di processi esterni. Si deve tener conto della transazione sul mercato del controllo societario, comprese le forme gravi di

integrazione, quali fusioni e acquisizioni. Inoltre, i possibili obiettivi sono stati formulati in questa direzione e gli strumenti sviluppati per la loro attuazione.

**References:**

1. Anslindzher P., Kouplend T. 2008. Growth through acquisitions. Growth strategy. Alpina Business Books. P.73.  
 2. Kaplan, R., Norton D. 2004. Organization-oriented strategy.

3. Neudachin V.V. 2011. Implementation of the strategy of the company. Financial analysis and modeling. P. 74.

4. Romanenko O.A. 2013. Financial transactions in the market fundamentals of corporate control. Scientific Technology. 144 pp.

5. Romanenko O.A. 2012. Methodological approaches to the determination of prices of mergers. The economic analysis: theory and practice.

Tabella 1

Direzione di processi esterni negli obiettivi strategici della mappa

<i>Goal</i>	<i>Indicatori / strumenti</i>
L'aumento della quota di mercato (i potenziali fusioni e acquisizioni)	Disponibilità (numero) proposte per la cessione delle società nel vostro settore sul mercato (crescita orizzontale) Hai dei suggerimenti per la vendita di aziende in industrie connesse (crescita verticale) Società di gestione friendly concorrenti
La riduzione del rischio attraverso la diversificazione	Avete suggerimenti per la vendita di aziende in altri settori (crescita conglomerato)
Possibilità di operazioni di finanziamento	L'ammontare dei fondi disponibili La disponibilità di prestiti commerciali Possibilità di collocamento di obbligazioni
La redditività del capitale raccolto	CAPM (definizione del modello costo medio patrimonio netto) Il tasso di interesse sul prestito Il costo del prestito obbligazionario WACC (costo medio ponderato del capitale)
Ottenere le sinergie	Confronto tra le due aziende, con il prezzo della transazione
La preparazione e la conduzione di operazioni di fusione	Disponibilità di specialisti con esperienza acquisizioni Remunerazione dei dirigenti e acquisizioni Incoraggiare rapporto attivo tra proprietari, dirigenti e manager