

SISTEMA IMPRESA

Alessandro Zappatore

Università del Piemonte Orientale
Anno accademico 2024/2025, 1° semestre

1 Inquadramento teorico

Elementi costitutivi dell'impresa:

L'IMPRESA è un =

- **SISTEMA:** un insieme di elementi integrati e interdipendenti;
- **ECONOMICO:** finalizzato a soddisfare bisogni attraverso l'impiego di risorse limitate;
- **APERTO:** in costante rapporto di scambio con l'ambiente esterno;
- **DINAMICO:** sistematicamente in evoluzione.

Analisi di tipo Economico-Aziendale: La prospettiva di analisi di tipo economico-aziendale pone al centro l'impresa e si propone di studiarne il concreto funzionamento.

1. Indagare le relazioni esistenti tra le componenti del sistema;
2. Indagare le relazioni tra l'impresa e l'ambiente in cui svolge la propria attività.

1.1 Tipi di Impresa/Azienda

	Impresa Privata Industriale Profit	Azienda Pubblica di Servizi Non Profit
Finalità	Soddisfacimento di bisogni	Soddisfacimento di bisogni
Obiettivi	Redditività, creazione di valore, ecc.	Equilibrio economico
Output	Prodotti	Servizi
Missione/Strategia	Deliberata dalla "proprietà"	Definita per legge o imposta da organismi esterni
Orientamento decisioni	Convenienza economica	Equilibrio efficacia-efficienza

1.2 Funzionamento del sistema aziendale

INPUT → PROCESSI DI TRASFORMAZIONE → OUTPUT

1.2.1 Input

RISORSE (fattori produttivi): Umane, Materiali, Tecnologiche, Finanziarie. → Mercati di approvvigionamento.

1.2.2 Processi di trasformazione

Impiego delle **RISORSE** (consumo) → Organizzazione. Gestione e processi decisionali.

1.2.3 Output

MERCATI di sbocco dei beni e servizi dell'impresa → Soddisfazione dei clienti.

1.3 Efficienza Vs Efficacia

EFFICIENZA : concetto collegato alle fasi di acquisizione delle risorse e di impiego/utilizzo/consumo delle stesse. Una Impresa **EFFICIENTE** non "spreca" risorse.

EFFICACIA : concetto collegato alle fasi di trasformazione delle risorse in beni e servizi e del loro collocamento sui mercati. Una Impresa **EFFICACE** soddisfa i bisogni dei clienti in termini di:

- Qualità;
- Tempo;
- Innovazione;
- Flessibilità.



	1	2	3	4
Efficienza	Bassa	Alta	Alta	Bassa
Efficacia	Bassa	Bassa	Alta	Alta
Costo	Alto	Basso	Basso	Alto
Qualità	Bassa	Bassa	Alta	Alta
Tempo	Alto	=	Basso	=
Innovazione	Bassa	+	Alta	Alta

1.4 Impresa nel suo ambiente

In generale è possibile definire come AMBIENTE tutto quanto ciò che circonda l'Impresa, ma ai fini gestionali, è rilevante solo ciò che può influire sulla sua struttura e sul suo funzionamento, cioè sui suoi ELEMENTI COSTITUTIVI e sulla sua ATTIVITÀ.

- **AMBIENTE GENERALE**

- Ambiente fisico-naturale;
- Ambiente culturale;
- Ambiente sociale;
- Ambiente economico;
- Ambiente politico-legislativo.

- **AMBIENTE SPECIFICO**

- SETTORI
- MERCATI

SETTORI Il Settore può essere inteso come un aggregato di più imprese assimilabili sotto uno o più dei seguenti aspetti:

- Nei processi di acquisizione dei fattori produttivi;
- Nei processi di produzione di beni e/o servizi;
- Nei processi di distribuzione dei beni e/o servizi prodotti.

MERCATI I mercati specifici dell'impresa rappresentano un contesto più limitato e sono direttamente collegati alla gestione per il tramite degli scambi di mercato:

- Mercati di acquisizione dei fattori produttivi;
- Mercati di sbocco dei beni e/o servizi prodotti.

2 Processi e Funzioni

Il sistema IMPRESA rappresenta l'oggetto degli studi economico aziendali. Il sistema è costituito da elementi tra loro strettamente correlati (persone, risorse finanziarie, mezzi tecnici, ecc.) ed è attraverso la **mutevole e dinamica combinazione** di tali elementi che si realizzano i processi di generazione dell'output.

Il sistema impresa è, per sua natura, caratterizzato da **complessità**, tanto più rilevante quanto più risultano **interdipendenti** gli elementi che lo costituiscono. La complessità rende difficoltoso il lavoro di analisi e studio dell'economista aziendale, il quale non può che scomporre il sistema impresa al fine di rendere dettagliata ed esaustiva la propria indagine.

2.1 Analisi per funzioni o aree funzionali

Per **FUNZIONI** si intendono insiemi di operazioni di gestione come Produrre, Commercializzare, Acquistare, ecc., con cui il sistema impresa realizza la propria attività e persegue i propri obiettivi. Si tratta di **gruppi di operazioni omogenee** innanzitutto dal punto di vista **tecnico**, cioè come conoscenze tecniche richieste per il loro svolgimento. Ad esempio, la funzione di produzione di una impresa si concretizza nella trasformazione fisica delle materie prime e comporta l'uso di strumenti tecnici e conoscenze tipici della lavorazione delle stesse.

Gli insiemi di operazioni di gestione che chiamiamo Funzioni sono spesso svolti da persone raggruppate nella medesima unità organizzativa.

2.1.1 Aree funzionali

CARATTERISTICHE (operative)

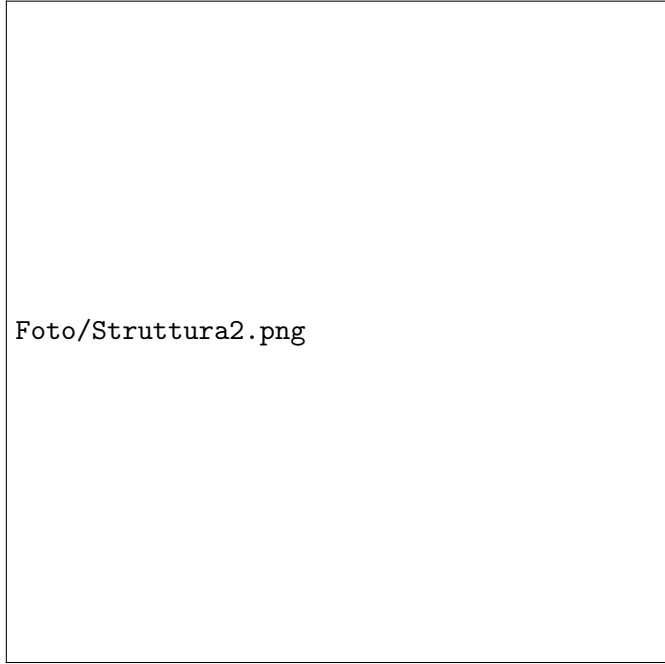
- Marketing;
- Produzione & Logistica;
- Produzione & Sviluppo;

INTEGRATIVE (ausiliarie)

- Organizzazione & Risorse Umane;
- Finanza & Amministrazione;
- Sistemi Informativi;
- Pianificazione, Programmazione e Controllo.



Figura 1: Struttura organizzativa per funzioni



Foto/Struttura2.png

2.1.2 Pregi e difetti analisi per funzioni

Pregi

- Omogeneità economico-tecnica;
- Efficienza/specializzazione;
- Chiara attribuzione dei compiti.

Criticità

- Frammentazione (compartimenti stagni)
- Sub-ottimizzazione.

La logica funzionale se portata all'esasperazione esalta **l'efficienza specialistica**, ma perde di vista **il coordinamento tra le specializzazioni**: la struttura organizzativa e la gestione risultano frammentate, gerarchizzate, poco flessibili ed innovative, ed impongono l'utilizzo di complessi strumenti di coordinamento.

2.2 Gestione per processi

I processi di una Impresa sono costituiti da insiemi di attività caratterizzate da una omogeneità in termini di obiettivi da raggiungere. L'analisi sub-sistemica per processi consente di cogliere in modo più completo e corretto i rapporti e le relazioni interfunzionali tra le attività.

Criticità

- Difficile applicazione in termini di Struttura Organizzativa;
- Rischi elevati di inefficienze (duplicazioni di risorse/attività);
- Indispensabile un approccio di "miglioramento continuo";

- Enfaticizzazione del lavoro in team (interfunzionali);
- Riduzione dei livelli gerarchici (strutture "piatte");
- Empowerment del personale.

3 Marketing

Il marketing si occupa dei rapporti tra l'Impresa e i **mercati di sbocco** nel senso che:

- studia le esigenze presenti e future dei clienti;
- si attiva perché all'interno dell'impresa tali bisogni siano recepiti e appagati con la realizzazione di prodotti/servizi adeguati;
- acquisisce gli ordini della clientela.

È la funzione che più di ogni altra deve garantire non solo un efficace **orientamento al mercato**, ma anche una puntuale **soddisfazione dei clienti**.

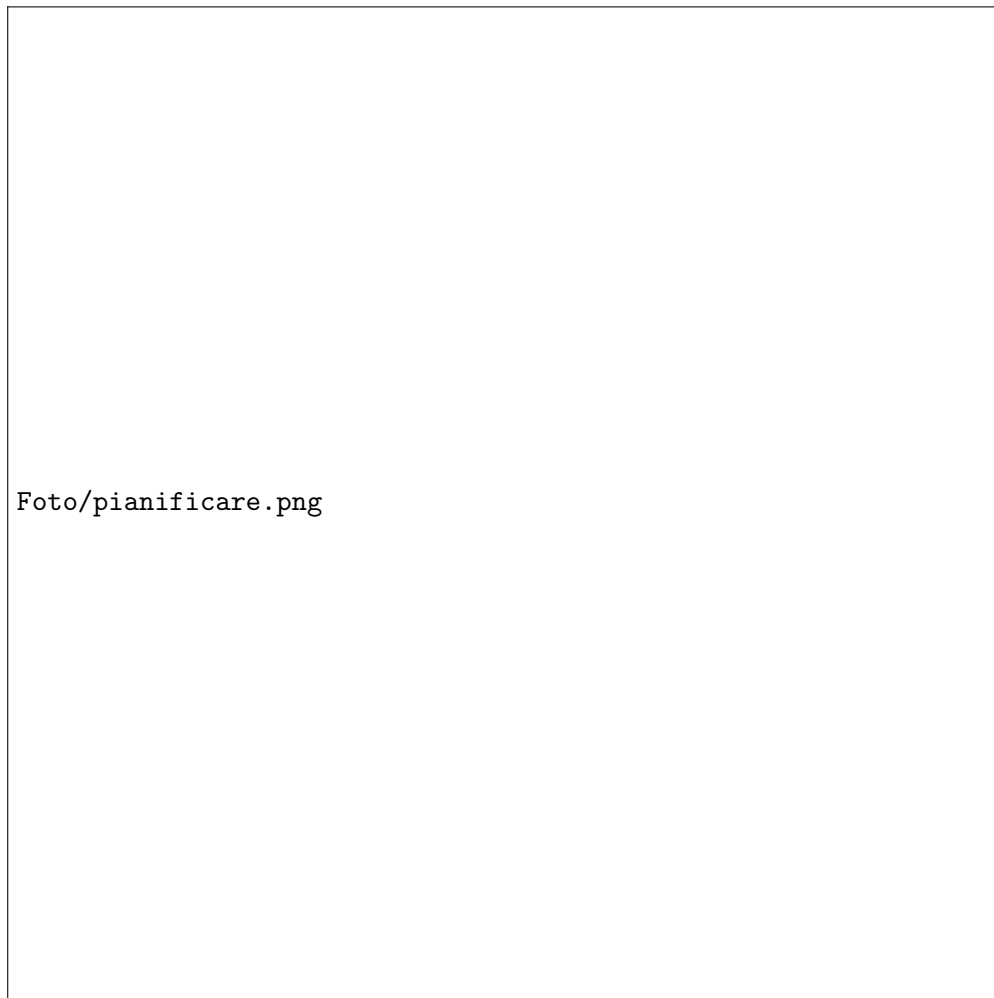
3.1 Variabili del marketing

VARIABILI CONTROLLABILI (INTERNE)	VARIABILI PARZIALMENTE CONTROLLABILI (ESTERNE)
Prodotto	Clienti
Prezzo	Fornitori
Distribuzione	Concorrenti
Promozione	Intermediari
<i>MARKETING MIX</i>	MODELLO DI PORTER

3.2 Modello delle "5 forze" di Porter

1. Le forze competitive derivanti dai concorrenti attuali;
2. Le forze competitive derivanti dalla minaccia di nuovi concorrenti;
3. Le forze derivanti dal potere contrattuale dei fornitori;
4. Le forze derivanti dal potere dei clienti;
5. Le forze derivanti da prodotti/servizi alternativi.

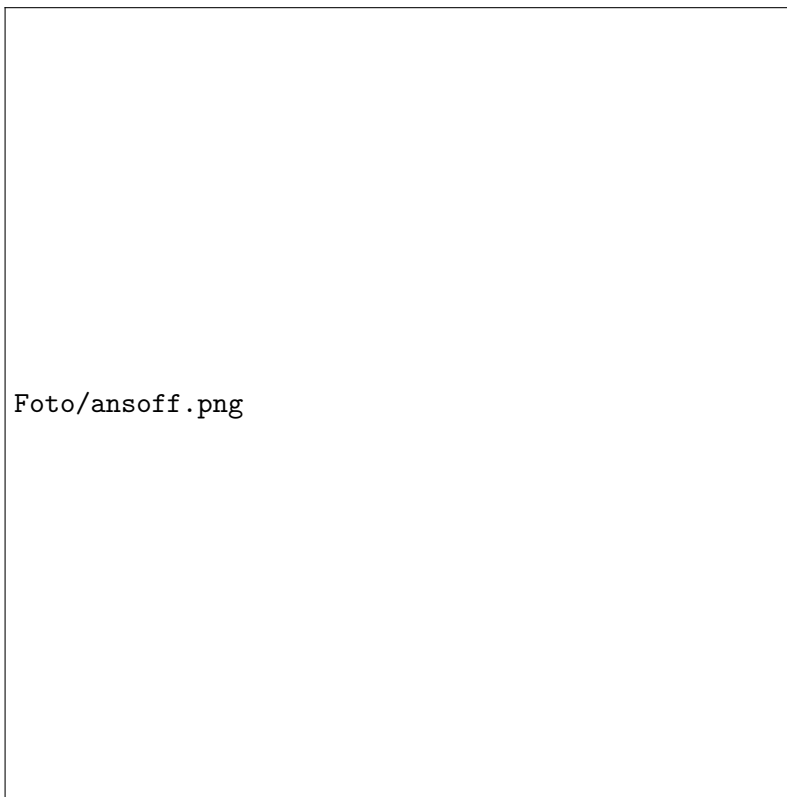
3.3 Pianificare le azioni di marketing



3.4 Analisi e valutazione delle opportunità

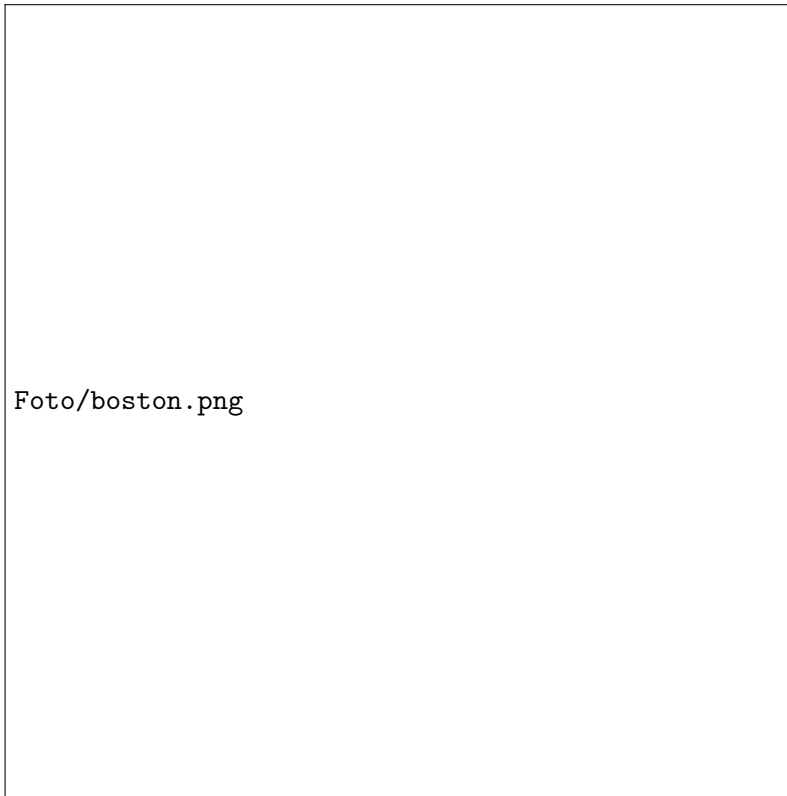
Per MERCATO si intende un gruppo di potenziali clienti che hanno attese da soddisfare, hanno disponibilità di risorse, hanno intenzione di acquistare e costituiscono una domanda potenziale che l'impresa può alimentare traendone un profitto nel medio-lungo termine.

3.5 Modello di ANSOFF



1. Penetrazione di mercato;
 - L'impresa continua ad operare nei mercati attuali con prodotti esistenti, ma con politiche di marketing più aggressive. Prezzi più bassi dei concorrenti, distribuzione capillare, promozione più efficace.
2. Sviluppo del mercato;
 - Senza modificare il prodotto, l'impresa entra in nuovi mercati. Ad esempio nuove aree geografiche e/o nuovi target di clienti.
3. Sviluppo del prodotto;
 - Conoscendo le esigenze dei clienti attuali, l'impresa cerca di aumentare le vendite offrendo prodotti modificati o nuovi;
4. Diversificazione;
 - Aumentare la "gamma" dei prodotti/servizi ed agire in nuovi mercati.

3.6 Modello BOSTON CONSULTING GROUP



- Quota di mercato "relativa"
 - Sintomo di capacità; competitiva o posizionamento;
- Tasso di sviluppo del mercato;
 - Sintomo di attrattività del business;
- Quota di mercato "relativa"
 - Quota di mercato crescente → Intensificazione livello di attività → "Effetto Esperienza" (entro certi limiti) → Riduzione costi produzione → Aumento margini di guadagno (e flussi di liquidità);
- Tasso di sviluppo di mercato
 - Tasso di sviluppo crescente → Investimenti crescenti per mantenere (o migliorare) la posizione di mercato.

La posizione occupata da un business nella matrice influenza il proprio risultato economico e finanziario data la posizione occupata, quale alternativa è bene scegliere?

POSIZIONE IN MATRICE	RISULTATI ECONOMICI	ALTERNATIVE STRATEGICHE	INVESTIMENTI OCCORRENTI	FLUSSI FINANZIARI NETTI	NOTE
A	Negativi (o bassi)	-sviluppo -disinvestimenti	-ingenti esborsi -incassi	-negativi -moderatamente positivi	
B	Positivi	-sviluppo -difesa	-ingenti esborsi -ingenti esborsi	-nulli -nulli	
C	Positivi	-difesa -sfruttamento	-modesti esborsi -esborsi nulli	-positivi -positivi	
D	Moderatamente positivi o negativi	-sfruttamento -disinvestimento	-esborsi nulli -incassi	-nulli +- -positivi	-se produce un minimo di liquidità

A	WILD CATS
B	STARS
C	CASH COWS
D	DOGS

• WILD CATS

- Modesti volumi di produzione;
- Occorre aumentare la quota di mercato (in alternativa DOGS);

• STARS

- Difendere la quota di mercato;
- Alti volumi;
- Alti costi;

• CASH COWS

- Generazione di risorse finanziarie;
- Riduzione dei costi di produzione;
- Mantenere la quota;
- Barriere all'ingresso;

• DOGS

- Bassi volumi;
- Specializzarsi;
- Disinvestire.

4 Produzione & Logistica

Attraverso la funzione produttiva e logistica, l'Impresa pone in essere un insieme di attività che le consentono di trasformare materiali, acquistati da altre imprese, in prodotti finiti, destinati a soddisfare le aspettative/fabbisogni dei clienti.

Queste attività comportano l'impiego di risorse tecniche, umane e informative che la funzione produzione organizza e coordina per garantire che quanto richiesto dal mercato possa essere prodotto e consegnato nei quantitativi, nei tempi e nei luoghi richiesti.

Più precisamente:

1. La **produzione** ha la responsabilità della realizzazione dei prodotti utilizzando risorse stabilmente collegate all'Impresa (personale, impianti, attrezzature, conoscenze) e approvvigionando materiali, energia e servizi di terzi.
2. La funzione produttiva deve quindi assicurare la predisposizione della necessaria **capacità produttiva**. Sulla base delle previsioni di sviluppo commerciale e nel quadro delle scelte strategiche dell'Impresa.
3. In ogni Impresa si può individuare un **flusso fisico dei materiali** che ha origine dagli approvvigionamenti e termina con la consegna ai clienti. Attraverso i processi di produzione i materiali vengono progressivamente trasformati in semilavorati e poi in prodotti finiti transitando tra diverse locazioni (stabilimenti, reparti, magazzini, ecc.);
4. Composito specifico della **logistica** è la gestione di questo flusso in modo tale da assicurare un adeguato livello di servizio al cliente (sia interno che esterno), con bassi livelli di giacenza nei magazzini e nel corso di lavorazione e con bassi costi di trasporto.

4.1 Attività svolte dalla funzione produzione e logistica

- Ingegnerizzazione di prodotto;
- Ingegnerizzazione di processo;
- Scelte Make or Buy;
- Dimensionamento e disposizione fisica delle risorse;
- Organizzazione del lavoro;
- Acquisti e gestione Fornitori;
- Pianificazione della produzione;
- Fabbricazione;
- Gestione della Qualità;
- Costi di produzione;
- Manutenzione impianti;
- Sicurezza sul lavoro;
- ...

4.2 Politica delle scorte

Scorte = insieme di materie, semilavorati e prodotti che in un determinato momento della produzione di un'impresa sono in attesa di partecipare ad un processo di trasformazione o di distribuzione.

I "problemi di gestione" afferenti alla politica delle scorte traggono origine dai processi di:

- Costituzione (delle scorte di magazzino).
Genera:
 - Costi di Acquisto (Parti di Acquisto - MAT);
 - Costi di Produzione (Semilavorati - SML).

Con particolare riguardo alle "scorte di acquisto" i problemi riguardano il **quanto** ed il **quando** acquistare.

- Mantenimento (delle scorte).

Genera:

- Costi di Conservazione;
- Rischi di giacenza.

I problemi di gestione riguardano l'**esistenza** delle scorte (in termini di quantità e assortimento).

- Utilizzazione (delle scorte).

Genera:

- Se prodotti finiti:
 - * Ricavi di Vendita;
 - * Costi di Distribuzione.
- Se MAT e SML:
 - * Costi di Produzione;
 - * Costi logistici.

I problemi di gestione riguardano il **tempo di risposta** del magazzino ai clienti (interni ed esterni) quali determinanti del **livello di servizio**.

4.2.1 Principali motivazioni alla costituzione delle scorte

1. La necessità di ridurre gli effetti dei diversi tempi caratterizzanti le molteplici fasi del processo di acquisizione-trasformazione-distribuzione → **SCORTE DI ROUTINE**
2. La necessità di neutralizzare gli effetti degli errori di previsione → **SCORTE DI SICUREZZA**
3. L'opportunità di effettuare investimenti di natura speculativa → **SCORTE SPECULATIVE**

Motivazioni 1) Acquisizione delle Materie → Immissione a Magazzino → Prelevamento da Magazzino → Impiego in Produzione → Immissione a Magazzino → Prelevamento da Magazzino → Consegna al Cliente

- Le fasi del processo hanno diversi ritmi di esecuzione;
- Le fasi sono collegate tra loro in sequenza: l'input di ogni fase è costituito dall'output di quella precedente;
- Nonostante la sequenzialità le fasi si combinano diversamente nell'operare d'azienda;
- Il vario combinarsi e susseguirsi delle fasi provoca la **costituzione** di scorte di varia natura quale conveniente alternativa alle **interruzioni** del processo.

La scorta trae origine dal mancato sincronismo tra due fasi successive.

La domanda di prodotti finiti ha spesso un andamento discontinuo nel tempo, mentre è economicamente conveniente dimensionare gli impianti su valori medi; analogamente, se la produzione richiede un flusso continuo di materiali, gli approvvigionamenti avvengono per quantità discrete.

Motivazioni 2) ERRORI DI PREVISIONE:

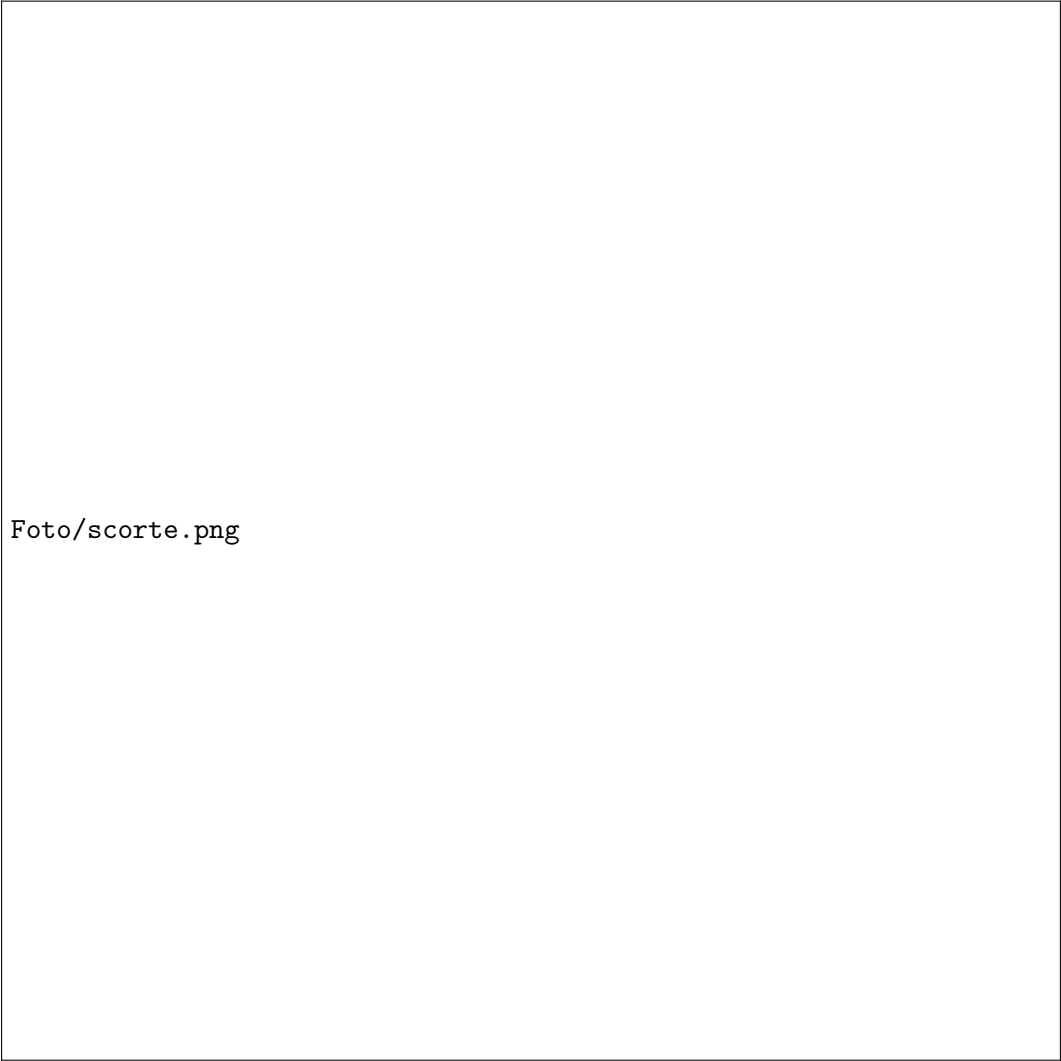
- "Turbolenza" Ambientale;
- Strumenti di Previsione.
 - **scarsa conoscenza** degli strumenti utilizzati;
 - utilizzo di strumenti **non adatti** alle caratteristiche dell'azienda e dell'ambiente in cui essa opera;
 - applicazione degli strumenti ad una **base informativa** non corretta.

Gli errori di previsione che più incidono sul livello delle scorte riguardano:

- la **domanda** (interna ed esterna);
- i **tempi di consegna** dei fornitori;
- i **lead time** dei prodotti.

Motivazioni 3) L'investimento speculativo in scorte deve generare dei **benefici** almeno pari, se non superiori, agli **oneri** collegati a:

- I maggiori costi di mantenimento generati dalle scorte eccedenti le normali necessità della gestione;
- I fabbisogni finanziari e gli eventuali oneri finanziari generati dall'**investimento**.



Foto/scorte.png

4.3 JIT

La filosofia JIT consiste nell'acquistare-produrre la parte necessaria, nella quantità richiesta ed al momento giusto. Inoltre, non vanno dimenticati gli aspetti riguardanti la qualità, richiesta dal mercato, e i costi, quali elementi negativi di redditività dell'azienda. Per raggiungere questi obiettivi i sistemi JIT tendono a **ridurre il livello delle scorte** di ogni tipo, a minimizzare l'inattività delle risorse di produzione e a livellare il tasso di attività delle linee di produzione.

Questo approccio mira inoltre alla riduzione del "lead time" dei prodotti operando lungo due direttrici:

- **direttrice "interna"** = l'attenzione è focalizzata sulla riduzione dei tempi e dei costi di attrezzaggio (set-up), sulla riduzione dei tempi e dei costi dovuti alla movimentazione dei materiali, sulla riduzione dei fermi macchina per inattività e sulla riduzione della dimensione dei lotti di produzione;
- **direttrice "esterna"** = l'attenzione è focalizzata sul coinvolgimento dei fornitori.
 - I risultati ottenuti con l'utilizzo di sistemi JIT sono in qualche caso eclatanti. In Giappone aziende che utilizzano il JIT da almeno 5 anni hanno rilevato miglioramenti della produttività del 30% e riduzioni delle scorte del 60%, degli scarti del 90% e degli spazi occupati del 15%.

4.4 Lead Time

Tempo intercorrente tra l'emissione degli ordini di acquisto (MAT) e la consegna del prodotto finito al Cliente.

4.4.1 Riduzione del lead time

- + tempestività di risposta ai clienti (+ efficacia);
- - scorte;
- + efficienza risorse di produzione.

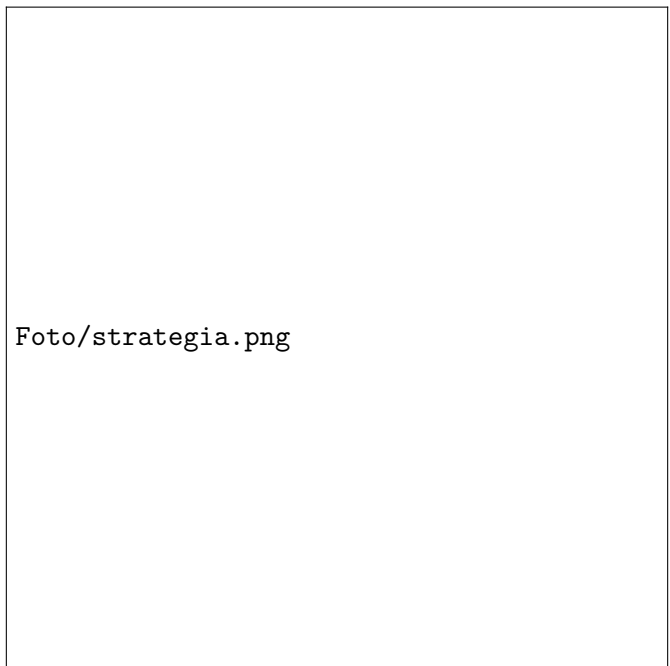
4.5 Gestione dei fornitori

- Selezione;
- Gestione;
- Valutazione;
- Rapporti di partnership con i fornitori.

Riduzione del numero dei fornitori e avvio di rapporti stabili e profondi di partnership e/o di comakership. In un'ottica di partnership le relazioni tra azienda-cliente e azienda-fornitore debbono fondarsi su rapporti di collaborazione tali da garantire benefici economico-finanziari duraturi e adeguati alle esigenze di entrambi i contraenti. La scelta della più opportuna tipologia di rapporto con i fornitori riveste in molti settori industriali un ruolo di notevole rilevanza strategica. In molti contesti può essere necessario far convivere più tipologie di rapporti a seconda delle caratteristiche dell'azienda e del suo mercato di approvvigionamento. Uno strumento che può supportare il management aziendale nella scelta di tali rapporti è rappresentato dalla "**matrice di Kraljic**".

Complessità del mercato di approvvigionamento. É una variabile esterna all'impresa. Il grado di complessità del/i mercato/i di fornitura può dipendere dalla numerosità/scarsità dei potenziali fornitori, dalle caratteristiche del processo logistico, dalle caratteristiche della parte di acquisto, dalla aggressività dei concorrenti dell'Impresa, ecc..

Importanza strategica della parte di acquisto. É una variabile interna correlata alla "rilevanza strategica" del bene. Tale rilevanza può trovare espressione in termini economici (prezzo di acquisto), di contributo alle prestazioni di prodotto (qualità), di rischi connessi alla interruzione dei processi produttivi (rotture di stock), ovvero di altri parametri specifici connessi alla particolare attività d'impresa.



Foto/strategia.png

Foto/matriciona.png

4.6 Assicurazione della qualità

4.6.1 Qualità totale o Total Quality Management

Può essere definita come: "filosofia di gestione che ha quale obiettivo cardine la soddisfazione del cliente (*customer satisfaction*) in un'ottica di **miglioramento continuo** dell'azienda, tale da favorire la competitività della stessa".

Evoluzione storica

- Qualità legata al prodotto;
- Qualità del processo produttivo;

- Qualità totale (coinvolgimento di tutta l'azienda).

Esigenze del cliente L'output aziendale è definito "di qualità" in funzione alla sua capacità di soddisfare le esigenze del cliente.

Prodotto:

- Assenza di difetti;
- Estetica;
- Facilità d'uso;
- Sicurezza;
- Durata;
- Facilità di manutenzione.

Servizi connessi al prodotto:

- Tempestività della consegna;
- Garanzia;
- Assistenza pre e post vendita;
- Agevolazioni finanziarie.

Coinvolgimento dell'azienda La Qualità Totale mira alla soddisfazione del cliente. Ogni soggetto in azienda ha i suoi clienti (esterni ed interni) → tutti coloro che ricevono il risultato del suo lavoro.

Fornitori → IMPRESA → Clienti

Enfasi gestione per processi Ogni soggetto in azienda ha i suoi clienti (esterni ed interni) → tutti coloro che ricevono il risultato del suo lavoro. \Rightarrow Il TQM prevede una collaborazione tra i diversi soggetti aziendali, anche e soprattutto appartenenti a diverse aree. \Rightarrow Gestione per processi.

4.6.2 Costi della qualità

La qualità riguarda l'intero sistema aziendale, quindi tutte le unità organizzative e tutti i livelli della struttura.

La qualità (e la non-qualità) comporta il sostenimento di costi che vanno monitorati al fine di migliorare le performance ed al fine di equilibrare le "forze divergenti" \Rightarrow Costi della Qualità

Classificazione costi della qualità

- Costi di prevenzione;
 - progettazione della qualità;
 - formazione;
 - procedure di addestramento;
 - procedure di progettazione.
- Costi di valutazione (o di accertamento);

- prove e collaudi al ricevimento MP;
- prove di accettazione nei laboratori;
- controlli e prove;
- manodopera di collaudo;
- attrezzature per collaudi e prove.
- Costi per insuccessi interni;
 - scarti;
 - riparazioni e rilavorazioni;
 - ripetizioni di collaudi e prove;
 - costi per mancato rispetto delle consegne ai clienti.
- Costi per insuccessi esterni.
 - servizi assistenza clienti;
 - riparazioni prodotti restituiti;
 - sostituzioni prodotti in garanzia;
 - spese legali.

Relazioni tra le classi di costo

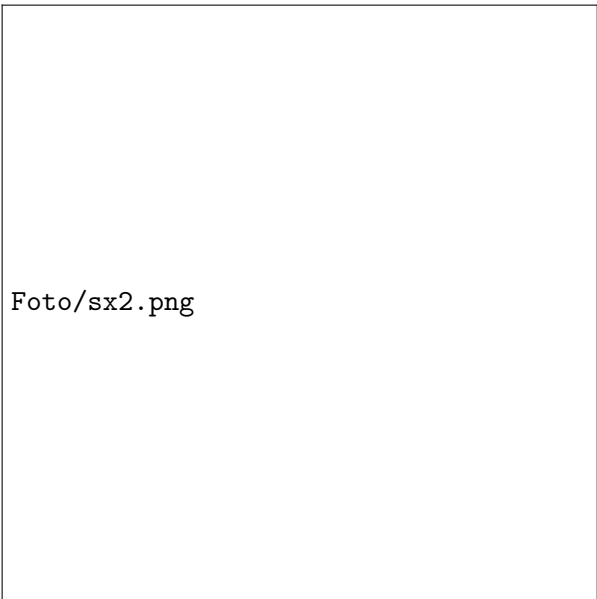
- All'aumentare dei **costi di valutazione**, diminuiscono i costi per **difettosità esterna**, ma aumentano i costi per **difetti interni**.
- All'aumentare dei **costi di prevenzione**, diminuiscono sia i costi per **difettosità esterna**, sia i costi per **difetti interni**.



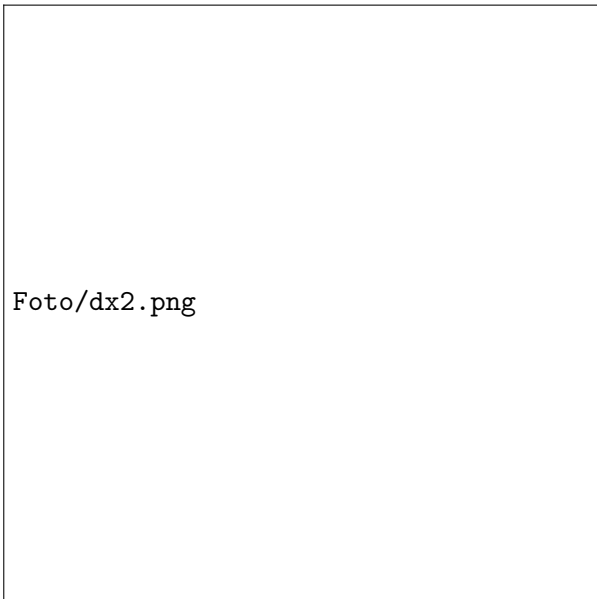
- All'aumentare dei **costi di prevenzione**, diminuiscono i **costi di valutazione**.

Foto/sx1.png

Foto/dx1.png



Foto/sx2.png



Foto/dx2.png

4.7 Modalità di approvvigionamento

Nella pratica e nella teoria si individuano due principali Modelli di Approvvigionamento:

- i sistemi a **PUNTO DI RIORDINO**;
- i sistemi a **PIANIFICAZIONE DEI FABBISOGNI**.

PUNTO DI RIORDINO (Reorder Point - ROP)

Formula "base":

$$\text{Punto d'Ordine (ROP)} = \text{Domanda (D)} \times \text{Tempo di Consegna (T)}$$

Formula "corretta":

$$\text{ROP} = (D \times T) + \text{Scorta di Sicurezza}$$

4.8 Tipologie di Costi collegati alla costituzione ed al mantenimento delle scorte

- Costi di approvvigionamento;
 - Sono i costi correlati all'attività di approvvigionamento, dall'emissione dell'ordine di acquisto fino al ricevimento in magazzino;
 - Dipendono dal numero di ordini e dal numero di ricevimenti;
 - Non bisogna sottovalutare i costi collegati alla ricerca e alla selezione dei fornitori.
- Costi di conservazione.
 - Sono i costi correlati al mantenimento della merce in magazzino:
 - * oneri finanziari;
 - * assicurazioni;
 - * costi relativi allo spazio occupato;
 - * costi sostenuti per mantenere inalterate le caratteristiche merceologiche delle merci, ecc.
 - Dipendono dalla qualità acquistata in un periodo.

Foto/fig3.png

4.9 Determinazione del LOTTO ECONOMICO di ACQUISTO (EOQ)

$$EOQ = \sqrt{\frac{(2aD)}{c}}$$

- a = costo di ogni approvvigionamento;
- D = domanda annua;
- c = costo unitario di conservazione.

5 Ricerca & sviluppo

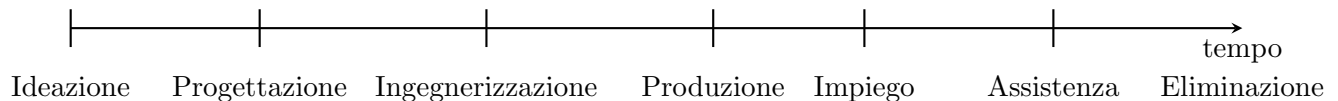
Quest'area funzionale si occupa di innovazione di:

- **Prodotto**
- **Processo**


Può avere rilevanza molto diversa all'interno di un Impresa; dipende dal settore di attività che occupa nel paese. Esistono settori dove l'innovazione è essenziale (ex. produttori di cellulari) e settori dove è molto meno rilevante (settori tradizionali). In alcune Imprese potrebbe anche non esserci un'area di ricerca e sviluppo.

L'atteggiamento di un Impresa nei confronti dell'innovazione può dipendere anche dalla numerosità dei concorrenti e dal loro atteggiamento sul tema. Il Soggetto/Impresa leader che inizia per prima dal punto di vista di innovazione acquisisce un vantaggio in quanto è la prima a farlo e chi "imita" normalmente giunge in ritardo.

5.1 Ciclo di vita del prodotto



5.2 Costi



Foto/costi.png

Costi sostenuti = costi effettivamente sostenuti per svolgere tutto il ciclo di vita del prodotto.

Costi impegnati = previsione dei costi, questa decisione viene presa nelle prime fasi di progettazione del prodotto.

Per ridurre i costi sostenuti bisogna non sprecare risorse oppure utilizzare materiali di qualità inferiore o velocizzare la produzione di prodotti riducendone la qualità; questa politica però genera una riduzione nella qualità e l'impatto economico è minimo.

5.3 LCC (Life Cycle Costing)

Il collegamento tra variabile ambientale e variabile economica, nel ciclo di vita di un prodotto, viene realizzato mediante la metodologia del Life Cycle Costing.

Attraverso il LCC si mira all'identificazione e quantificazione di tutti i costi associati all'intero ciclo di vita del prodotto includendo anche quelli dovuti all'impatto ambientale dello stesso.

Voci di costo

- Costi di ricerca e sviluppo;
- Costi di industrializzazione;
- Costi di acquisizione dei fattori produttivi;
- Costi di produzione;
- Costi di trasporto e logistici;
- Costi per assistenza post-vendita;
- Costi di dismissione e ritiro del prodotto.

Il LCC rappresenta una configurazione di costo "pieno" di prodotto, poiché considera tutti i costi collegati al prodotto.

Il LCC trova particolare applicazione in contesti in cui esistono ingenti costi di:

- ricerca, sviluppo e pianificazione di nuovi prodotti;
- ritiro, dismissione, smaltimento o eliminazione del prodotto.

Attraverso il LCC si vuole prevedere, fin dalla fase di pianificazione, i costi che verranno sostenuti nell'intero ciclo di vita del prodotto. L'ideazione e la progettazione non avvengono solo dall'area di ricerca e sviluppo ma da gruppi interpersonale (esperti di **produzione, marketing, analisi dei costi e ricerca e sviluppo**) per avere consapevolezza dell'impatto economico di ogni decisione. Nei team potrebbero esserci degli **utenti esterni** che aiutino a determinare il costo del prodotto. Il **marketing** può dire quanto i clienti sono disposti a pagare per il nuovo prodotto (i costi devono essere inferiori del prezzo di vendita).

Attraverso il LCC è inoltre possibile:

- Quantificare i costi di pianificazione e quelli di smaltimento e di ritiro;
- Stabilire, in fase di pianificazione, se i profitti ottenuti dal prodotto sono sufficienti per coprire i costi totali di pianificazione e/o di smaltimento.

5.4 Simultaneous Engineering

Integrazione di tutte le funzioni responsabili per portare un prodotto sul mercato, per ridurre i tempi ed i costi di fabbricazione, aumentando la qualità e la funzionalità dei prodotti.

Attraverso il S.E. si gestiscono in contemporanea e collegialmente tutte le risorse, afferenti a diverse funzioni, necessarie per lo sviluppo di un prodotto.

Approccio tradizionale

- **iterazioni progettuali**, per apportare modifiche necessarie al prodotto (spesso ancora nella fase di progettazione);
- **ritardi**;
- **sforzi "inutili"** (legati alla correzione delle anomalie);
- servizio al cliente lacunoso e lento: spesso gli errori di progettazione si scoprono dalle lamentele dei consumatori;
- **time to market** eccessivamente lungo.

S.E.

- sviluppo di un prodotto viene inteso come un **processo** continuo;
- stile di lavoro di sviluppo in modalità **parallela** (o integrata);
- creazione di **Team di Sviluppo** di cui fanno parte rappresentanti di tutte le aree aziendali coinvolte nello sviluppo e lancio di un nuovo prodotto o servizio (R&S, Acquisti, Produzione, Marketing, Logistica, Assistenza Clienti);
- **soluzioni alternative** analizzate dal Team di Sviluppo.

5.4.1 Vantaggi del S.E.

- riduzione del tempo globale di sviluppo di un prodotto dal 30% al 70% rispetto a metodologie tradizionali;
- drastica riduzione delle attività di modifica e correzione del prodotto dopo il lancio dello stesso;
- miglioramento degli standard qualitativi del prodotto (anche superiore al 100% rispetto ai modelli tradizionali);
- riduzione del time to market fino al 90%;
- miglior posizionamento sul mercato;

6 Organizzazione & Risorse Umane

Questo settore non sempre è presente nelle Imprese. Alcune volte viene delegato a soggetti esterni, soprattutto le piccole Imprese.

Capitale umano = Persone (conoscenze, competenze, abilità delle persone)

- Reclutamento;
- Valutazione;
- Addestramento del personale.

Capitale organizzativo = Persone (chi fa cosa, rapporti gerarchici)

- **Elementi Hard:** struttura organizzativa, meccanismi & strumenti di gestione;
- **Elementi Soft:** cultura, modelli di leadership, knowledge management, ecc.).

Cacciatori di teste = Persona che ricerca manager e simili da altre Imprese per sottrarle alla concorrenza e assumerle.

Organizzazione aziendale = Dividere il lavoro e coordinarlo.

6.1 Struttura organizzativa

Per scegliere che struttura utilizzare per un Impresa ho due possibilità:

1. Ho un'idea di modello, la applico così come l'ho pensata. Potrebbe generare dei problemi con il passare del tempo;
2. Prendo delle decisioni e faccio delle scelte di variabili organizzative. Consuma più tempo ma potrebbe causare meno problemi con il passare del tempo.

6.1.1 Formalizzazione

Esplicitazione scritta di chi fa che cosa e come.

Organigramma = struttura grafica che rende visibili i rapporti gerarchici tra i vari settori. Nell'organigramma si potrebbe scendere fino ad arrivare alla singola persona.

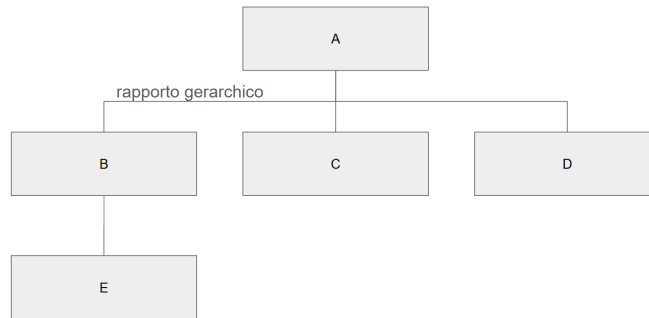


Figura 2: Organigramma per 5 unità organizzative

Mansionario = descrizione dei compiti assegnati alla singola persona.

Manuale delle procedure = descrizione di cosa viene prima e cosa deve accadere dopo. Potrebbero esserci dei rapporti non presenti nell'organigramma.

Questi strumenti vanno aggiornati costantemente per non renderli inutili ed obsoleti.

- **Standardizzazione del processo** : fare sempre le stesse cose;
- **Standardizzazione dell'output** : garantire il risultato, il processo è a scelta del lavoratore;
- **Standardizzazione dell'input** : utilizzare solo le risorse in input, il risultato non è rilevante.

6.1.2 Divisione del lavoro

Implica specializzazione dei compiti.

Specializzazione

- **Orizzontale** = numerosità dei compiti svolti da una persona, sa fare poche cose. Risorsa flessibile, può fare più compiti. *Job enancement*
- **Verticale** = livello di controllo sui compiti (autonomia di una persona).

Alta verticale e Alta orizzontale : pochi compiti e assenza di controllo - lavori dequalificati;

Alta verticale e Bassa orizzontale : pochi compiti controllabili - manager di basso livello;

Bassa verticale e Alta orizzontale : molti compiti e assenza di controllo - lavoro qualificato/professionale;

Basse verticale e Bassa orizzontale : molti compiti controllabili - manager di alto livello.

Competenze

- **Professionali/Tecniche** = saper fare, specializzazione orizzontale. Primo ingrediente per fare carriera;
- **Manageriali** = saper organizzare e valutare i propri lavoratori, specializzazione verticale. *Job enreachment*

6.1.3 Raggruppamento

Creazione di unità organizzative e disegno della struttura.

- **Plurifunzionale** = unità organizzative = aree funzionali;
- **Multidivisionale** = variante del 1° modello. Divisione, diversificazione in funzione di :
 - area geografica (ex. Coca-Cola Europa, Asia, Nord America ecc.);
 - tipologia di clientela (ex. A2A suddivisione illuminazione pubblica);
 - tipologia di prodotto.
- **A matrice** = ci sono livelli di responsabilità che si incrociano. Alti livelli di scolarità, bassa specializzazione orizzontale. (ex. Nasa)

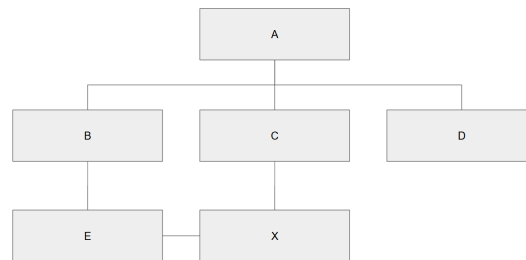


Figura 3: X ha 2 capi C ed E

6.1.4 Coordinamento

Devono coesistere più meccanismi di coordinamento:

- Complessità
↓
+
- **Supervisione diretta** = rapporto diretto responsabile-lavoratore;
 - **Standardizzazione dei processi** = regole e burocrazia;
 - **Standardizzazione dei risultati** = focalizzazione sull'output;
 - **Standardizzazione delle capacità** = focalizzazione sugli input;
 - **Adattamento reciproco** = spontaneamente o attraverso modalità formalizzate:
 - Task force (temporanea);
 - Team (prolungato nel tempo).

6.1.5 Decentramento

Riguarda la diffusione del potere non in senso fisico ma in riferimento al **potere decisionale** (autonomia decisionale).

Una struttura organizzativa è decentrata se l'autonomia decisionale coinvolge la totalità/gran parte dei manager di ogni livello.

Una struttura organizzativa è accentrata quando l'autonomia decisionale è limitata, cioè quando il potere decisionale riguarda 1 o pochi manager.

La dimensione di un'Impresa porta ad una scelta sotto il punto di vista di decentramento. (Ex. se ha pochi dipendenti sarà accentrata sul proprietario, invece se è molti dipendenti sarebbe meglio decentrare il potere)

Università

Nella maggior parte delle università statali, in Italia, l'organizzazione è abbastanza decentrata. Ci sono non pochi soggetti che hanno autonomia decisionale (non singoli individui ma organi collegiali). Il potere decisionale all'interno di un dipartimento lo ha, in parte, il direttore di dipartimento, il restante potere viene gestito dal consiglio di dipartimento (insieme dei docenti che afferiscono ad ogni singolo dipartimento, rappresentanti degli studenti, rappresentanti del personale tecnico amministrativo). A livello complessivo, pensando all'intera università, ci sono due organi monocratici: il rettore e il direttore generale; anche se queste due figure hanno un'ampia autonomia decisionale ci sono moltissime decisioni che devono passare attraverso gli organi collegiali (senato accademico, consiglio d'amministrazione).

Spesso il decentramento favorisce il livello di motivazione dei manager se:

$$\text{AUTONOMIA} = \text{RESPONSABILITÀ}$$

Situazioni particolari Esistono delle situazioni particolari/emergenziali, per un periodo limitato di tempo, dove la soluzione migliore è rappresentata dall'accenramento attraverso l'unità di comando. (Ex. durante il periodo del Covid)

6.2 Meccanismi operativi & strumenti di gestione

Dopo aver fatto tutte le scelte e prese tutte le decisioni che portano ad individuare la struttura organizzativa, il coordinamento, il livello di decentramento ecc. bisogna tener conto che ci sono alcuni meccanismi e strumenti che facilitano lo svolgimento della gestione.

6.2.1 Sistemi di gestione del personale

Sono i meccanismi utilizzati per attuare correttamente l'acquisizione e la gestione delle risorse umane. In qualche realtà, soprattutto di medio/piccole dimensioni, è un'attività di tipo amministrativo. Nella prospettiva dove il capitale umano è fondamentale per la gestione dell'Impresa diventa determinante svolgere le seguenti attività:

- **Selezione** = operare sul mercato del lavoro andando a cercare persone che abbiano determinati profili professionali, determinate competenze e capacità;
- **Addestramento e formazione** = per consentire lo sviluppo della carriera delle persone. Nel momento in cui ci sono dei cambiamenti all'interno dell'Impresa (innovazione di processo o prodotto), l'addestramento e formazione diventano una leva fondamentale per evitare che le risorse umane non siano in grado di svolgere adeguatamente nel nuovo scenario;

- **Valutazione del personale** = dove è presente il decentramento, è necessaria introdurre una valutazione del personale. Molte volte una parte della remunerazione è collegata ai risultati raggiunti dal manager (sistema premiante);
- **Incentivazione** = bonus che possono riguardare anche soggetti diversi dai manager. Anche i Benefit dovuti alla progressione di carriera fanno parte del sistema di incentivazione.

6.2.2 Sistema informativo

Il sistema informativo è un elemento determinante per la vita dell'Impresa ed è rappresentato da tutti i dati ed informazioni che vengono utilizzate all'interno dell'Impresa. Il sistema informativo ha come scopo prioritario quello di supportare i processi decisionali per aiutare tutti i manager che si trovano a prendere delle decisioni basandosi su un **adeguato insieme di dati ed informazioni**. Prendere delle decisioni alla ceca, molto probabilmente, conduce a delle scelte sbagliate.

Problema Avere troppi dati possono causare più problemi che benefici. I manager potrebbero avere molta difficoltà a capire quali dati utilizzare. Quindi servono sì molti dati ma sarebbe bene selezionarli in funzione del soggetto e del tipo di decisione che deve svolgere.

6.2.3 Sistema di pianificazione e controllo

Dovrebbe esserci una stretta connessione tra sistema informativo e sistema di pianificazione e controllo e andare di pari passo. Un sistema di pianificazione e controllo senza un buon sistema informativo non serve a niente e viceversa.

Quando abbiamo bisogno di dati e il sistema informativo è molto importante?:

- **Plan** = il presupposto per lo svolgimento della gestione è pianificare/programmare;
- **Do** = svolgimento della gestione (ciò che è stato programmato), ci sono persone che si trovano a fare delle scelte ed avere delle responsabilità rispetto allo svolgimento della gestione;
- **Check** = monitoraggio, aiutare i manager a verificare che tutto sia coerente con quello che è stato pianificato;
- **Act** = se il monitoraggio sta dicendo che non ci si sta muovendo nella direzione giusta e ci stiamo allontanando dai traguardi, allora è probabile che si debbano intraprendere delle decisioni del tipo interventi correttivi.

7 Finanza & Amministrazione

La funzione di finanza & amministrazione serve per gestire una risorsa importante, il capitale (risorse finanziarie). Chi si occupa di finanza si deve occupare di:

- **Acquisizione delle risorse** = garantire che ci siano risorse finanziarie adeguate in funzione delle necessità dell'Impresa;
- **Impiego delle risorse** = supportare i manager nelle decisioni che riguardano il come vengono utilizzate le risorse finanziarie.

Le risorse finanziarie sono fondamentali perché servono ad acquisire e remunerare altre risorse (ex. pagare gli stipendi, acquistare materie prime, tecnologie nuove, spazi, edifici).

Acquisire nuove risorse finanziarie non è un'operazione gratuita (ex. prestiti bancari, il costo sono gli interessi), quindi chi si occupa di finanza deve cercare di ottenere delle risorse al minor costo possibile e conferire **ECONOMICA LIQUIDITÀ** alla gestione.

Stato di salute dell'Impresa capacità di un Impresa di restituire il denaro. Chi presta il denaro calcola il livello di rischio del prestito, maggiore sarà il rischio più costoso sarà il prestito. (Ex. una banca richiederà i bilanci degli ultimi anni ad un Impresa per calcolare lo stato di salute e calcolare il livello di rischio dell'operazione)

7.1 L'equilibrio finanziario

L'azienda si trova in una situazione di equilibrio finanziario quando il flusso entrante è costantemente in grado di fronteggiare il flusso delle uscite.

Quando parliamo di **contabilità** e **bilancio** parliamo di un'insieme di informazioni di natura economico finanziaria che rappresentano alcuni importanti fatti della gestione dell'Impresa.

I "fatti" di gestione possono essere osservati dal **punto di vista economico** e dal **punto di vista finanziario** (non tutti).

Azienda

- Uscite monetarie:

Nel momento in cui acquisiamo delle risorse dal punto di vista economico sosteniamo dei costi (valore delle risorse acquisite), in termini finanziari c'è un corrispondente flusso di denaro in uscita.

- Rimborsi di finanziamenti;
- Flusso di costi.

- Entrate monetarie:

Nel momento in cui, al termine del processo di trasformazione, andiamo a collocare sul mercato l'output dell'Impresa, dal punto di vista economico abbiamo un ricavo (opposto di un costo), dal punto di vista finanziario vendiamo il prodotto ai clienti che pagano il prezzo del prodotto.

- Finanziamenti;
- Flusso di ricavi.

L'equilibrio finanziario concerne anche la relazione esistente tra:

1. gli investimenti aziendali esistenti in un dato momento;
2. le modalità di finanziamento, cioè di copertura, degli indicati investimenti.

La situazione finanziaria risulta equilibrata quando le caratteristiche degli investimenti e dei finanziamenti sono tra di loro omogenee.

DEBITO L'Impresa può acquisire oggi delle risorse e non pagarle istantaneamente, ma pagarle, per esempio, tra un mese. Il costo si sostiene oggi e l'uscita monetaria ci sarà tra un mese. In questo periodo di tempo l'Impresa deve rappresentare un aspetto finanziario, che non sarà un uscita di denaro ma un **debito** nei confronti del soggetto da cui abbiamo acquisito la risorsa.

CREDITO Nello stesso modo del debito può accadere quando l'Impresa va a collocare sul mercato un prodotto che i clienti non pagano istantaneamente. Fin tanto che l'Impresa non ha il flusso monetario in entrata dovrà rappresentare un **credito** nei confronti dei clienti.



7.2 L'equilibrio patrimoniale

L'equilibrio patrimoniale è rappresentato dalla relazione esistente fra le diverse fonti di finanziamento, esaminate dal punto di vista della loro "provenienza".

In questi termini una parte consistente delle fonti dovrebbe essere rappresentata da capitale proprio e solo la parte residua costituita da debiti.

La situazione patrimoniale di un'azienda in funzionamento in un dato momento è determinata dai seguenti elementi:

1. situazione patrimoniale precedente;
2. flussi finanziari e flussi economici dell'esercizio.

La relazione esistente tra equilibrio patrimoniale ed equilibri economico/finanziari può così essere rappresentata:



7.3 Bilancio

Una volta l'anno le informazioni che sono state raccolte durante le attività gestionali vengono elaborate e riassunte in quello che si chiama **bilancio**, un insieme di documenti sintetici che riassumono tutto quello che è accaduto durante il corso dell'anno dal punto di vista economico e finanziari.

7.3.1 Lo stato patrimoniale

Lo stato patrimoniale contiene informazioni di natura finanziaria e patrimoniale, si riferisce ad un preciso istante di tempo. Per avere, anche dal punto di vista finanziario e patrimoniale, un'idea di quanto è accaduto nel corso dell'anno dobbiamo usare due stati patrimoniali (ex. uno al 31/12/2022 da confrontare con quello al 31/12/2023).

	ATTIVO	PASSIVO	
	A) Crediti verso soci	A) Patrimonio netto	C_n
	B) Immobilizzazioni	B) Fondi per rischi ed oneri	
	C) Attivo Circolante	C) Trattamento di fine rapporto di lavoro	
	D) Ratei e risconti attivi	D) Debiti	
		E) Ratei e risconti passivi	
C_i	TOTALE ATTIVO	TOTALE PASSIVO	

Definizioni

Importanti (sempre presenti in Imprese industriale):

Immobilizzazioni = valore di alcune particolari risorse che non vengono utilizzate in un determinato istante di tempo e che non si consumano come gli impianti, le attrezzature, gli edifici, risorse che vengono utilizzate per anni;

Attivo Circolante = informazioni che fanno riferimento ai crediti (quanto prossimamente andremo ad incassare), disponibilità finanziaria (risorse finanziarie a disposizione al momento) ed i prodotti non ancora venduti che hanno finito il processo di produzione (presente nelle Imprese industriali ma non in quelle di servizi);

TFR = debito particolare nei confronti dei dipendenti, liquidazione da dare quando si interrompe il rapporto di lavoro;

Fondi per rischi ed oneri = fondi messi da parte dall'Impresa in vista di eventuali problemi (ex. per riparare/sostituire prodotti in garanzia). Questi sono costi per insuccessi esterni;

Non importanti (di natura contabile):

Crediti verso soci = solitamente presente solo all'avvio dell'attività di un'Impresa;

Ratei e risconti = informazioni, a volte anche molto articolate, che dipendono solo dal fatto che abbiamo la necessità di scattare la fotografia in un istante preciso. Aggiustamenti di tipo contabile.

Caratteristica peculiare

$$TOTALE\ ATTIVO = TOTALE\ PASSIVO$$

Perché il **patrimonio netto** è la differenza tra l'attivo e tutte le altre voci del passivo.

Contabilmente quando la performance è positiva il risultato economico viene chiamato **utile**, invece quando è negativa viene chiamato **perdita**.

7.3.2 Il conto economico

Il conto economico ha lo scopo di sintetizzare e rappresentare tutti i costi e tutti i ricavi generati nel corso dell'anno. Normalmente si calcola il periodo dal 1 di Gennaio al 31 di Dicembre, anche se ci sono alcune situazioni particolari in cui l'anno di bilancio non corrisponde all'anno solare, ma sempre di 12 mesi.

Fatto in modo tale da evidenziare la differenza tra ricavi e costi. La "tabella" viene costruita seguendo una logica scalare, indicando i ricavi con il segno algebrico positivo (+) e i costi con segno algebrico negativo (-).

A) Valore della produzione	V
B) Costi della produzione	
Differenza fra valore e costi della produzione	R_o
C) Proventi ed oneri finanziari	
D) Rettifiche di valore di attività finanziarie	
E) Proventi ed oneri straordinari	
Risultato prima delle imposte	R_o
Imposte sul reddito	
Utile (perdita) dell'esercizio	R_n

Definizioni

Valore della produzione (V) = somma di tutti i ricavi derivanti dall'attività di trasformazione (valore dell'output);

Costi della produzione = somma dei costi che si sostengono per acquisire le risorse + i costi che si sostengono durante il processo di trasformazione (ex. costo del personale);

R_o = risultato economico, differenza/confronto tra ricavi e costi;

Proventi ed oneri straordinari = possono esserci altri "fatti", magari straordinari, non ricorrenti, non legati al processo più generale dell'Impresa, che generano ricavi e costi;

Utile (perdita) dell'esercizio (R_n) = risultato economico che tiene conto di ricavi di ogni tipo confrontati con i costi di ogni tipo;

Fatturato = valore di produzione, ricavi ottenuti dalla collocazione sul mercato dell'output.

7.4 La riclassificazione finanziaria dello stato patrimoniale

ATTIVO (Impieghi)

$$\text{IMMOBILIZZAZIONI} + \text{ATTIVO CIRCOLANTE} = \text{CAPITALE INVESTITO}$$

PASSIVO NETTO (Fonti)

$$\text{PATRIMONIO NETTO} + \text{PASSIVITÀ CONSOLIDATE} + \text{PASSIVITÀ CORRENTI} = \text{CAPITALE ACQUISITO}$$

Risultato

$$\text{CAPITALE INVESTITO} = \text{CAPITALE ACQUISITO}$$

Definizioni

Immobilizzazioni = voci che si trasformeranno in denaro in un periodo superiore ad un anno;

Attivo circolante = (circ. lordo) voci che si trasformeranno in denaro entro un anno;

Patrimonio netto = (cap. proprio) capitale sociale, riserve e utili, detratte le perdite d'esercizio;

Passività consolidate = voci che si trasformeranno in un periodo superiore ad un anno;

Passività correnti = voci che si trasformeranno in esborsi entro un anno.

7.5 Redditività

Per fare un'analisi della redditività si utilizzano delle informazioni di natura economica (conto economico) che vengono messe a confronto con quello che non contabilmente ma gestionalmente viene chiamato capitale investito.

7.5.1 ROI (Return On Investment)

Il ROI esprime il tasso di redditività del capitale investito nella gestione caratteristica.

$$\frac{\text{Reddito operativo } (R_o)}{\text{Capitale investito operativo } (C_i)} [\text{percentuale}]$$

Definizioni

R_o = differenza tra il valore e costi di produzione (Conto Economico). Risultato dell'attività primaria dell'Impresa.

C_i = Totale attivo (Stato patrimoniale).

Se il ROI è del 20% possiamo dire che l'Impresa impiegherà 5 anni per rientrare dell'investimento fatto. Maggiore è il ROI meglio è e più elevata sarà la redditività dell'Impresa.

Il ROI può assumere valori negativi nel momento in cui i ricavi della produzione siano inferiori dei costi.

Questo indicatore può essere utilizzato per fare dei confronti tra le imprese.

Il ROI viene utilizzato anche da chi deve fornire le risorse (ex. banche) per valutare le performance dell'Impresa e le possibilità di rimborsare il prestito.

Scomposizione del ROI Scomporre il ROI serve per ottenere delle informazioni utili dal punto di vista gestionale. Serve per cercare di capire quali sono le variabili gestionali che influenzano il ROI e per poter fare delle simulazioni.

$$\frac{R_o}{C_i} = \frac{R_o}{V} \cdot \frac{V}{C_i}$$

7.5.2 ROS (Return On Sales)

Redditività delle vendite (ex. $ROS = 16,67\%$ vuol dire che ogni 100€ di prodotto venduto abbiamo un utile di 16,67€).

$$\frac{R_o}{V} [\text{percentuale}]$$

Per scopi di controllo è molto importante l'analisi del ROI, che a sua volta dipende dal ROS dalla rotazione del capitale investito. Il ROS, a sua volta, è scomponibile così:

$$ROS = \frac{R_o}{V} = \frac{V - C_o}{V} = 1 - C_o$$

$$ROS = 1 - \frac{C_{ov}}{V} + \frac{C_{of}}{V}$$

Definizioni

C_o = Costi operativi totali.

C_{ov} = Costi operativi variabili.

C_{of} = Costi operativi fissi.

A loro volta i 2 tassi d'incidenza dei costi operativi sui ricavi di vendita dipendono da:

- Efficienza impiego risorse;
- Prezzo acquisto risorse;
- Prezzo vendita prodotti;
- Mix produttivo.

$$\frac{C_{ov}}{V} \leftarrow$$

$$\frac{C_{of}}{V} \leftarrow$$

Adeguatezza dei volumi (e dei ricavi)
rispetto alla entità delle risorse di
"capacità" e di "programma" (e relativi costi)

7.5.3 Indice di rotazione del capitale investito

Tempo impiegato per recuperare gli investimenti fatti.

$$\frac{V}{C_i} [\text{valore}]$$

7.5.4 Politiche per cercare di migliorare il ROI

Politiche di margini Riuscire a collocare sul mercato il nostro output a prezzi più elevati, scelte che hanno come primo obiettivo quello di aumentare la differenza tra ricavi e costi della produzione, aumentare l' R_o . Per convincere che i prodotti hanno un valore maggiore possiamo investire in pubblicità oppure cercando di lavorare sul livello di **qualità percepita** del prodotto.

Politiche di volumi Aumentare i volumi di vendita, puntando sul miglioramento dell'efficienza. O avviene una crescita nella domanda del mercato o si riesce ad aumentare la quota di mercato. Aumentare i volumi di vendita vuol dire produrre e vendere di più, quindi siamo in un mercato in crescita oppure la crescita non c'è e dobbiamo stimolare il mercato a comprare i nostri prodotti (ex. investire in pubblicità).

Se aumentano i volumi di vendita, (V) in crescita quindi, a parità delle altre condizioni, ci sarà un miglioramento nell'*indice di rotazione del capitale investito*, sul ROS cresce il denominatore quindi l'indice migliora, ma se faccio un investimento in pubblicità i costi della produzione crescono.

7.5.5 ROE (Return On Equity)

Indice meno significativo rispetto agli altri. Quando profitto una società riesce a generare rispetto al capitale investito dai suoi azionisti.

$$\frac{\text{Risultato economico netto } (R_n)}{\text{Equity } (C_n)} [\text{percentuale}]$$

Esempio

Equity = Patrimonio netto (Stato patrimoniale);

Risultato economico netto = Risultato economico complessivo (Conto economico).

Esempio (1)

COSTO ECONOMICO	2022	2023
V	3000	3200
COSTI DELLA PRODUZIONE	2500	2750
R_o	500	450
ALTRI COSTI	150	300
R_n	350	150

STATO PATRIMONIALE			
ATTIVO		PASSIVO	
2022	2023	2022	2023
C_i		C_n	
10000	11500	3000	3350

Esempio (2)

RISULTATO:

	2022	2023
ROE	11,6%	4,47%
ROI	5%	3,91%
ROS	16,67%	14,06%
Indice di rotazione	0,3	0,28

8 Pianificazione, Programmazione e Controllo

Pianificazione strategica Processo con cui la Direzione definisce gli **obiettivi** di fondo della gestione, formula le **strategie** per raggiungerli e predispone i **piani operativi** occorrenti per attuare le strategie.

Controllo direzionale Processo con cui la Direzione si assicura che la gestione si svolga in maniera tale da permettere il raggiungimento degli **obiettivi** della **pianificazione strategica**.

8.1 Confronto tra pianificazione e controllo

	PIANIFICAZIONE	CONTROLLO
Orizzonte temporale	Lungo	Breve
Output del processo	Politiche di gestione e relativi piani d'azione	programmi operativi entro i confini delle strategie e dei piani
Soggetti coinvolti	Top Management e Staff Pianificazione	Top e Middle Management, Staff Amministrativo
Attività mentale	Creativa e analitica	Gestionale e persuasiva
Processo	Irregolare, poco formalizzabile, informazioni esterne	Regolare e continuativo, formalizzabile, di informazioni interne

8.2 Pianificazione strategica

1. Analisi scenario "macro";
2. Definizione obiettivi di fondo;
3. Regole di comportamento;
4. Scelta dei business;
5. Profilo competitivo di ogni business e Fattori critici di successo;
6. Missione da assegnare ad ogni business;
7. Scelta della Strategia di Portafoglio;
8. Pianificazione Operativa.

8.2.1 Analisi scenario "macro"

Valutazione situazione economica e politica attuale e prospettica a livello nazionale e internazionale. (Eg. quale evoluzione si prevede per il deficit pubblico e quali riflessi avrà sulle altre variabili macroeconomiche).

Determinazione livello dei principali indicatori economici, eg.;

- Tassi di inflazione;
- Tassi di interesse;
- Tassi di cambio.

Identificazione vincoli esterni, eg.:

- Norme anti-inquinamento.

8.2.2 Definizione obiettivi di fondo

Sono variamente esprimibili:

- Redditività;
- Sviluppo;
- Valore economico capitale d'impresa;
- Altri.

Particolarmente importante è la **redditività del capitale proprio (ROE)**.

8.2.3 Regole di comportamento

Scelta dell'atteggiamento da tenere verso gli stakeholders:

- Azionisti;
- Dipendenti;
- Fornitori e clienti.

Con riferimento a decisioni relative a:

- Struttura finanziaria;
- Distribuzione dividendi;
- Tutela livelli occupazionali.

8.2.4 Scelta dei business

Significa, per ciascun business:

1. Identificare le alternative possibili per ognuna di queste dimensioni:
 - Funzioni d'uso dell'output aziendale;
 - Mercati serviti;
 - Tecnologie adottabili;
 - Gradi d'integrazione verticale.
2. Scegliere la propria collocazione all'interno dell'insieme di possibilità così individuato.

8.2.5 Analisi profilo competitivo di ogni business

In sostanza è la valutazione dei **punti di forza** e dei **punti di debolezza** dell'azienda per ogni business, rispetto ai **concorrenti**, ed in particolare al **leader di mercato**.

L'analisi del posizionamento dell'azienda richiede l'individuazione del **vantaggio competitivo naturale del business** che può essere definito in termini di **costo** o di **differenziazione**, attraverso il modello di **Porter**.

Individuato il vantaggio competitivo, occorre chiedersi: *da quali fattori dipende il conseguimento di tale vantaggio?*

Cioè occorre individuare i **fattori critici di successo**.

Il cliente cerca in primo luogo: *il costo più basso possibile?* oppure *unicità del prodotto dal punto di vista di qualità, livello di servizio, immagine, ecc.?*

A questo scopo è utile l'analisi della **catena del valore**, che consiste nello scomporre l'attività necessaria per gestire un certo prodotto in **attività di valore**.

Strategia di costo Cercare il vantaggio competitivo, rispetto ai concorrenti, operando, in primo luogo, sul versante dell'efficienza andando ad intervenire sul livello dei costi, con l'obiettivo di aumentare i margini. Ciò comporta anche una disponibilità di risorse per crescere e svilupparsi superiore rispetto ai concorrenti; nel momento in cui, in un settore, un'Impresa intraprende un'azione di questo genere, riuscendo ad ottenere i vantaggi, stimola i concorrenti a intraprendere comportamenti simili. Ad un certo punto si arriverà ad avere più Imprese che sono riuscite ad agire a livello dei costi, però chi prima ci è riuscito vede, un po' per volta, avvicinare la propria posizione da altre Imprese, perdendo il vantaggio competitivo. In questo percorso alcune Imprese potrebbero non riuscire a migliorare e rischiare di uscire dal mercato.

Ridurre i costi (efficienza) può portare risultati negativi dal punto di vista dell'efficacia (eg. minor qualità dei prodotti).

Strategia di differenziazione Operare sull'efficacia, in particolare operare per far sì che i clienti valutino il prodotto della nostra Impresa come migliore/diverso rispetto a quello della concorrenza. Ci sono due possibili conseguenze nel momento in cui accade ciò:

- L'Impresa riesce ad aumentare le quote di mercato;
- L'Impresa può aumentare il costo del prodotto.

La differenziazione può anche essere veicolata attraverso l'**ampliamento della gamma** dei prodotti (diversificazione).

La catena del valore (Modello di Porter) Bisogna capire il business della nostra Impresa, con riferimento al settore in cui opera, e in quale fase del percorso evolutivo è (se il settore è ancora in fase di strategie di costo o differenziazione).

Il modello suggerisce, attraverso la catena del valore, di individuare i fattori critici di successo (variabili attraverso le quali si può perseguire l'obiettivo di vantaggio rispetto ai concorrenti).

All'interno della catena del valore verranno inserite tutte le attività che vengono svolte all'interno dell'Impresa. È indispensabile che si proceda alla **mappatura delle attività** prima di utilizzare lo strumento della catena del valore. Nella mappatura delle attività sono contenute le attività, come vengono svolte e quali strumenti si utilizzano per svolgerle.

Per ogni attività possiamo individuare *INPUT* e *OUTPUT*, *STRUMENTI* ovvero le *RISORSE* che utilizziamo per svolgere l'attività e anche individuare gli eventuali *VINCOLI*.

Un grande beneficio di utilizzare questo strumento prima di redigere la catena del valore è quello di eliminare le attività che non creano valore (ne esistono di due tipi: inutili, quindi eliminabili e obbligatorie quindi non eliminabili (eg. contabilità e bilancio)) o che sono duplicate.

Per poter individuare i **fattori critici di successo** dovremmo poter confrontare la nostra situazione con quelle dei nostri concorrenti, o quanto meno quelle del concorrente principale.

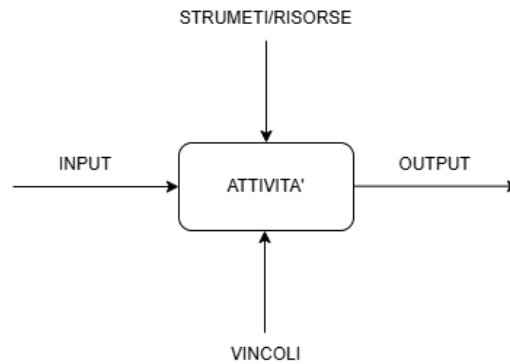


Figura 4: Mappatura delle attività

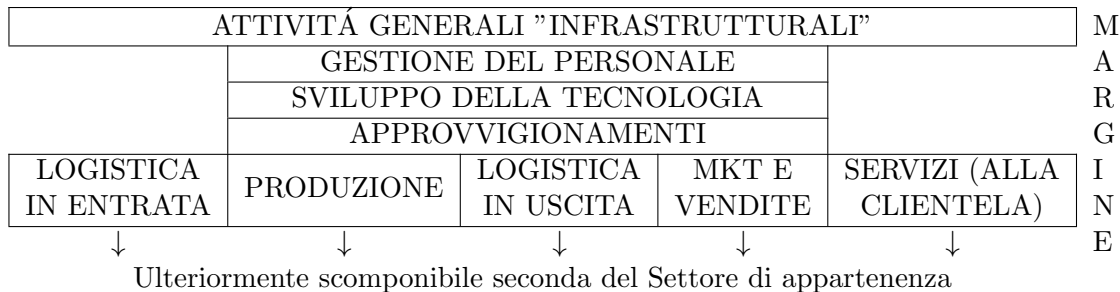


Tabella 1: Catena del valore più generica (utilizzata da Imprese industriali)

Definizioni

Processo INPUT → TRASFORMAZIONE → OUTPUT:

Logistica in entrata = Input, risorse;

Produzione = Processo di trasformazione;

Logistica in uscita = Output;

Marketing e Vendite = Marketing in generale;

Servizi (alla clientela) = Se presenti, servizi post vendita.

Attività che sono in parte a supporto del processo principale e in parte attività che non creano valore ma devono essere svolte obbligatoriamente:

Approvvigionamento = acquisto di tutto ciò che serve per fare impresa;

Sviluppo della tecnologia = non sempre presente;

Gestione del personale = tutto ciò che interessa la risorsa umana;

Attività generali "infrastrutturali" = attività obbligatorie che non creano valore o attività di governo dell'Impresa.

Il **valore aggiunto** dell'azienda con riguardo a quel prodotto è **scomposto** tra le attività di valore. Tale valutazione fatta per l'azienda e per i concorrenti di riferimento. Il confronto in oggetto aiuta a identificare **dove si collocano** e **quali sono i fattori critici di successo**.

Esempi di fattori critici dell'attività di approvvigionamento:

- Volumi d'acquisto;
 - contratti con i fornitori più vantaggiosi per volumi maggiori;
- Qualità delle relazioni con i fornitori;

- Numero e mix di fornitori;
 - mix = tipologia di fornitori e la capacità di questi ultimi di garantire capacità, qualità e tempi di consegna;
- Localizzazione dei fornitori;
 - dove sono fisicamente i fornitori; può incidere fortemente sul costo d'acquisto quando sono molto rilevanti i costi di trasporto.

8.2.6 Missione di ogni business

Scegliere la missione di un business significa optare per una di queste **alternative strategiche**:

- Sviluppo;
- Difesa (o consolidamento);
- Sfruttamento;
- Disinvestimento.

Un utile strumento per orientare la scelta in oggetto è la **matrice di attrattività-posizionamento** di cui un esempio noto (e da usare con senso critico) è quella elaborata dal Boston consulting group.



Figura 5: Matrice presente nel marketing

8.2.7 Strategia di portafoglio

È la definizione del disegno strategico d'impresa, in cui i singoli **business** sono combinati in modo "equilibrato". Tale "equilibrio" è solitamente inteso in senso finanziario.

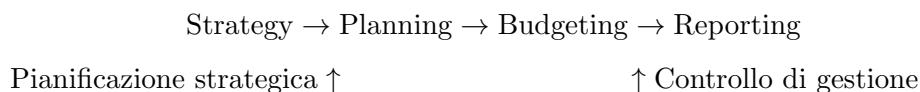
Un portafoglio business è **equilibrato** quando la loro distribuzione tra i "quadranti" della matrice è tale da segnalare che i business in fase di "sviluppo" (o di "difesa") sono finanziati da quelli del quadrante *C* o in "disimpegno".

8.2.8 Pianificazione operativa

É il trait d'union tra la pianificazione strategica in senso stretto ed il controllo direzionale, server per evitare che il momento "strategico" si risolva in enunciazioni altisonanti, prive di efficacia pratica.

Schematicamente, la pianificazione operativa può articolarsi così:

- Programmi strategici;
- Politiche di gestione corrente;
- Piano operativo in senso stretto.



Strategy Formulare Strategie, cioè come raggiungere le **finalità di fondo** (missione) dell'Azienda.

Planning Defizione di **Obiettivi di Medio/Lungo termine** e redazione di **Piani Operativi Pluriennali**.

Budgeting Defizione di **Obiettivi di Breve termine** (correnti) e redazione di **Programmi Operativi Annuali**.

Reporting Rilevazione dei consuntivi, Analisi degli scostamenti, Diffusione delle informazioni.

Il punto di cerniera tra Planning e Budgeting è un **punto critico**. (Eg. si costruisce il piano strategico ma non veniva realmente utilizzato, mancanza di **consapevolezza strategica**).

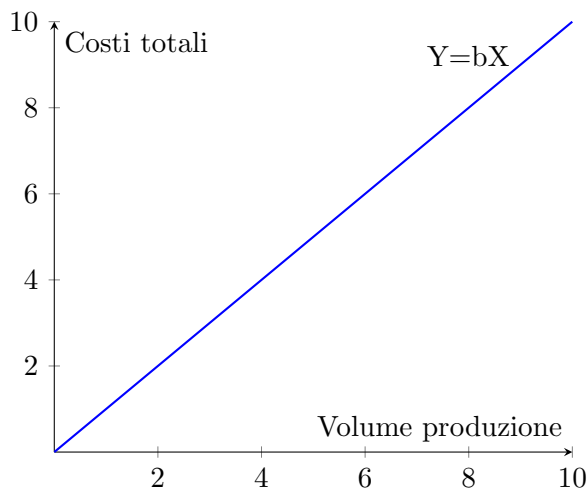
8.3 Analisi PREZZI-COSTI-VOLUMI

- Analisi propedeutica al **budgeting**;
- Ricerca del **volume di pareggio**;
- Ricerca del volume corrispondente ad un certo risultato economico;
- Vera funzione dell'analisi: simulare l'impatto sul profitto delle sue variabili;
- Concetto di **rischio operativo** e di **leva operativa**.

Quest'analisi ha come vero scopo la quantificazione di quello che è l'impatto sul risultato economico generato dalle variabili gestionali.

8.3.1 Costi variabili

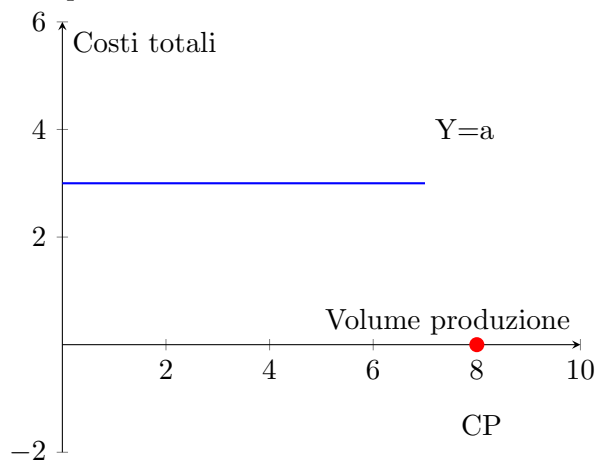
Un tipico costo variabile, per quanto riguarda le Imprese industriali, è il costo delle materie prime acquistate dall'esterno.



$$\text{Costi variabili totali} = \text{Costo variabile unitario} \cdot \text{Volume di produzione}$$

8.3.2 Costi fissi

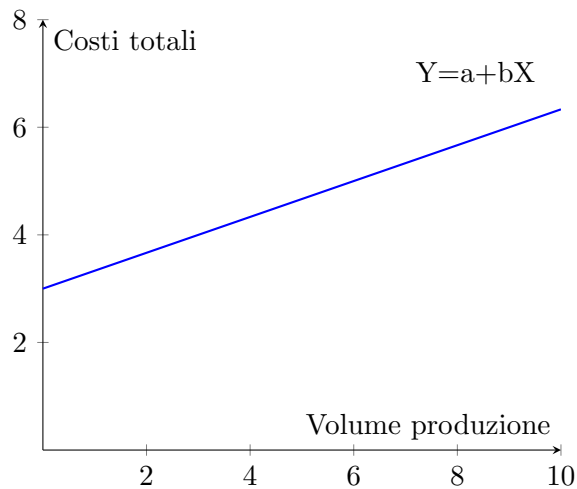
Un tipico costo fisso è il costo di un macchinario.



CP (Capacità Produttiva massima) = costi fissi che se non si pone un limite presentano un andamento a scala (compro un macchinario, per aumentare il volume di produzione ne devo comprare un altro e salgo all'istante sull'asse Y).

8.3.3 Costi "misti"

I costi totali di un Impresa sono una sovrapposizione di costi variabili e costi fissi. I costi "misti" ci dicono che se ci fosse un volume di produzione pari a 0 l'Impresa sosterebbe comunque dei costi che derivano da una decisione presa in passato (dimensionamento della capacità produttiva).



Costi semi-variabili totali = Costi fissi totali + Costo variabile unitario · Volume di produzione

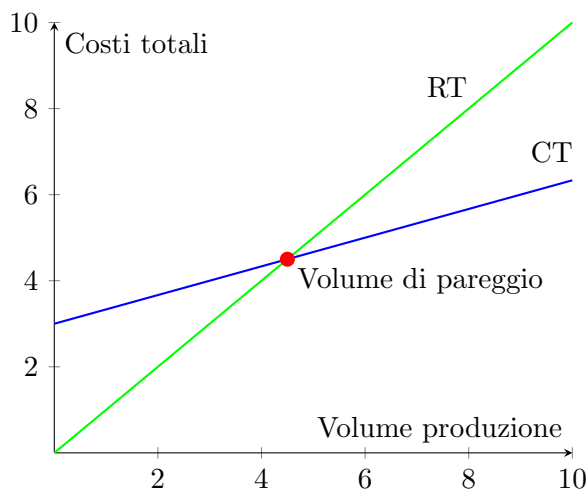
Esempio

Ipotizzando di avere un costo fisso $a = 100$ e un costo variabile unitario $b = 2$ e avere due situazioni:

- $X = 10 \rightarrow Y = \frac{120}{10} = 12$
- $X = 100 \rightarrow Y = \frac{300}{100} = 3$

Maggiore sarà la produzione minore sarà il costo per produrre il singolo prodotto.

8.3.4 Punto di pareggio (Break-even point)



Si ha volume di pareggio quando: $RT = CT$, $CT = a + bx$ cioè

$$px = a + bx$$

Il **volume di pareggio** pertanto è dato da:

$$X_p = \frac{a}{p - b} \frac{\text{(Costi fissi)}}{\text{(Prezzo)} - \text{(Costi variabili)}}$$

$p - b$ = margine lordo di contribuzione unitario.

Il **volume di utile atteso** è dato da:

$$X_u = \frac{a + u}{p - b}$$

Tutto ciò si basa sul fatto che il volume prodotto è uguale al volume di vendita. (Eg. spaccio aziendale per vendere i prodotti difettosi oppure non venduti).

La vera funzione dell'analisi del B.E.P non è tanto cercare il volume di pareggio, bensì valutare in anticipo l'impatto sul profitto di queste variabili (o come manovrarle in vista di un certo profitto):

- Volume;
- Prezzo di vendita;
- "Capacità" e "programmi";
- Efficienza interna;
- Prezzi di acquisto.

È cioè uno strumento di **simulazione economica**.

Esercizio

La Regal Airlines sta valutando una proposta di introdurre un volo giornaliero andata e ritorno su Boeing 757 sulla tratta New York - Los Angeles. I costi da considerare comprendono: 1) il noleggio dell'equipaggiamento di bordo e dei gate aeroportuali per \$ 136.000 la settimana, 2) la manutenzione e gli altri costi per il personale di terra per \$ 32.000 la settimana, 3) gli stipendi ed i benefit del personale viaggiante (piloti e assistenti di volo) per \$ 48.000 la settimana, 4) i costi del carburante di \$ 6.500 per singolo volo - vale a dire \$ 91.000 per tutti i 14 voli per settimana. E' previsto un costo discrezionale di pubblicità di \$ 40.000 per settimana, a sostegno della nuova attività. Le commissioni pagate agli agenti di viaggio ammontano in media al 10% delle vendite. L'aeroplano può portare 80 passeggeri nei suoi confortevoli posti a sedere appositamente progettati, e la tariffa media per singolo volo è pari a \$ 600 per passeggero. Quanti passeggeri per volo deve avere la Regal Airlines per pareggiare in questa nuova attività?

COSTI FISSI	a
Noleggio equipaggio e gate	136000
Manutenzione e personale di terra	32000
Stipendi	48000
Carburante	91000
Pubblicità	40000
Totale costi fissi	347000
COSTI VARIABILI	b
Commissioni agenti di viaggio	60
RICAVO UNITARIO	p
Tariffa media	600

$$X_p = \frac{a}{p - b} = \frac{347000}{600 - 60} = 643,33$$

643 passeggeri a settimana per 14 voli a settimana cioè **46 passeggeri a volo**.

9 Sistemi e strumenti di produzione