

CAPITOLO 1: IL CONTESTO SOCIO-ECONOMICO

L'impresa, cellula fondamentale del sistema economico-produttivo, opera all'interno di un ambiente più vasto con cui

scambia risorse e crea ricchezza. Sotto il profilo economico-sociale, l'ambiente è inteso come il contesto generale

all'interno del quale l'impresa svolge le sue funzioni. Questo contesto è definito da particolari condizioni politiche,

sociali, culturali ed economiche.

Tale ambiente può essere suddiviso in:

- microambiente: ogni impresa tende a ritagliarsi, nell'ambito del macroambiente, un ambiente specifico. Questi

riguarderanno l'acquisizione delle risorse e la cessione dei beni prodotti, e formeranno:

- ambiente transazionale, definito da Williamson, che afferma che ogni impresa deve risolvere il problema dei confini

della sua organizzazione e del ricorso al mercato per l'approvvigionamento delle risorse di cui ha bisogno. Il tipo di

risorse dipenderà dalle comparazioni di convenienza tra il produrre all'interno i materiali, le parti, i componenti da

utilizzare per la produzione dei beni e il procedere al loro acquisto all'esterno. Se si orienteranno verso il problema

dei confini dell'organizzazione, questi si amplieranno e crescerà il grado di autonomia. Invece, più si farà ricorso al

mercato, più si amplierà l'ambiente transazionale con il quale dovrà formare le sue relazioni di scambio;

- ambiente competitivo dipenderà dalla scelta delle porzioni di mercato da soddisfare. Sarà l'impresa a definire

l'ambiente competitivo di riferimento. All'interno di questo microambiente vi saranno degli interlocutori

(stakeholder) con cui dovrà unirsi per ottenere delle risorse o cedere dei prodotti. Gli stakeholder dovranno

raggrupparsi in categorie, dando origine a dei mercati con i quali l'impresa dovrà attivare un sistema di scambi. È

indispensabile la conoscenza dell'ambiente competitivo nel quale si ha intenzione di entrare.

- macroambiente: contesto socio-economico in cui l'azienda svolge le sue funzioni regolato da una serie di condizioni e

di vincoli-opportunità di varia natura. E' influenzabile per l'impresa ma non può essere scelto. Si può scomporre in

quattro sub-sistemi:

- sistema politico-istituzionale, definito dalla forma di governo e dall'ordinamento legislativo, influenza in modo

importante la vita delle imprese;

- sistema culturale-tecnologico, è il contesto in cui si affermano le manifestazioni tradizionali della vita materiale,

sociale e spirituale di un popolo. Influenza coloro che operano all'interno dell'impresa ed i gruppi esterni. I suoi

effetti si hanno sul sistema di valori della società, sull'avanzamento delle conoscenze e sul migliore uso delle risorse

disponibili;

- sistema socio-demografico, definito dalla struttura della popolazione residente e dalle relazioni tra gli individui, tiene

conto del tasso di natalità e invecchiamento della popolazione media e del tasso di immigrazione. Tutto ciò si riflette

sul consumo. L'aspetto demografico è importante quando si affermano delle tendenze di grande cambiamento nella

struttura della popolazione che provocano evidenti ripercussioni sui modelli di consumo;

- sistema economico, è il sistema delle macro variabili economiche, che regola la vita di una collettività. Il sistema

economico va distinto dal mercato.

Mercato: in termini economici, si ha quando vi sono due o più contraenti disposti a scambiare tra di loro i beni

rispettivamente posseduti.

Sono le strategie aziendali che definiscono l'ambiente transazionale e competitivo.

L'impresa non può scegliersi il macroambiente ma può scegliersi l'ambiente transazionale e competitivo all'interno del

quale operare.

L'impresa può condizionare il microambiente e di rado anche il macroambiente. Nei casi in cui grandi imprese godano di

poteri politici possono condizionare anche il macroambiente, si ha dunque il potere extramercato.

L'ambiente determina il sistema di vincoli-opportunità entro cui si svolge la gestione aziendale. I vincoli possono

dipendere da leggi e provvedimenti amministrativi, dal modello di cultura prevalente, dalla composizione e dalla

mobilità delle classi sociali, dal tipo di governo dell'economia e dal grado di benessere della popolazione. Discendono,

dunque, dei condizionamenti che restringono l'area di manovra dell'imprenditore.

Il progresso tecnologico influenza in modo considerevole la struttura di un settore industriale e la posizione competitiva

delle imprese. Le innovazioni concorrono a modificare il sistema di barriere di entrata e di uscita.

Col diffondersi del progresso tecnologico, si modificano il tipo, il modo e l'organizzazione delle produzioni. Il progresso

tecnologico contribuisce ad appagare nuovi bisogni e ad aprire a nuove classi di consumatori bisogni già avvertiti,

mediante una riduzione del prezzo dei beni.

Per economia di mercato si intende un sistema a decisioni decentrate, regolato cioè da leggi di mercato; in questo tipo di

economie prevale il principio della libera iniziativa e quello della proprietà privata dei mezzi di produzione, per cui si

parla di economie liberiste.

Per economia di piano si intende un sistema in cui le decisioni sono prese al centro mediante l'elaborazione di piani

governativi nazionali; in questo tipo di economie tutto è regolato dal piano, anche l'uso dei mezzi di produzione che

sono prevalentemente di proprietà della collettività, per cui si parla di economia di piano o di economia collettivista.

Internazionalizzazione dell'economia: a causa dello sviluppo mondiale degli scambi, della diffusione sul piano

internazionale delle informazioni e dell'interdipendenza delle economie, le imprese devono proteggersi dalla

concorrenza delle imprese straniere per poter concorrere all'acquisizione delle risorse e al collocamento delle produzioni.

La globalizzazione è un processo di convergenza degli aspetti culturali, politici ed economici della vita. Può essere intesa

come superamento delle barriere geografiche, per effetto del quale il mercato aziendale è rappresentato dai gruppi di

consumatori caratterizzati da comportamenti di acquisto simili, a prescindere dai Paesi in cui risiedono.

Per industria globale si intende un settore produttivo all'interno del quale la posizione competitiva di un'impresa di un

certo Paese viene influenzata in modo rilevante dalla posizione che essa è in grado di conquistare e di mantenere in altri

Paesi.

CAPITOLO 2: L'IMPRESA COME SISTEMA

Per impresa si intende l'organizzazione economica che, mediante l'impiego di un complesso differenziato di risorse,

svolge processi di acquisizione e di produzione di beni o servizi, da scambiare con entità esterne al fine di conseguire un

reddito. Quattro elementi distintivi:

- 1) presenza di un'organizzazione;
- 2) svolgimento di processi di produzione;
- 3) relazioni di scambio con entità esterne;
- 4) finalità imprenditoriale di produzione di reddito.

L'impresa è un'organizzazione di persone e di beni rivolta ad uno scopo produttivo. Sono le aziende che, organizzate in

varie forme e specializzate per tipi di attività, producono beni e servizi indispensabili per il soddisfacimento dei bisogni

umani.

L'impresa è contraddistinta da requisiti comuni. Il principale è il contenuto economico dell'attività e degli obiettivi che

essa si prefigge di raggiungere. Questa si caratterizza perché mediante l'impiego di un complesso differenziato di risorse

svolge processi di produzione, cioè crea ricchezza.

L'impresa ha bisogno di conseguire un reddito, cioè un divario positivo tra il ricavo ottenuto dai beni ceduti e il costo

delle risorse impiegate nella produzione, per poter soddisfare chi ha investito i suoi capitali in un'attività a rischio e per

potersi sviluppare in conformità dell'evoluzione del mercato in cui opera. Per fare ciò, ha bisogno di un'organizzazione,

ossia di una struttura specializzata e coordinata, in grado di svolgere i processi di trasformazione e di scambio.

L'impresa è la cellula fondamentale del sistema economico-produttivo, ma opera in sistemi più vasti (mercato e

ambiente). L'impresa può essere considerata come sistema socio-tecnico aperto e dinamico:

- è un sistema sociale poiché al suo interno operano risorse umane e tecniche e il suo funzionamento è legato

all'operare di molti gruppi interni ed esterni all'organizzazione (stakeholder), tra i quali si sviluppano rapporti di

collaborazione e di contrasto;

- è un sistema tecnico poiché, per il suo funzionamento, necessita di strumenti che incorporano tecnologie;

- è un sistema aperto poiché, per funzionare, deve intrattenere continue relazioni di scambio con sistemi più ampi

(mercato e ambiente) e con altri sistemi o entità esterne: sono relazioni di input (cioè di approvvigionamento di risorse

necessarie per la sua alimentazione) e di output (cioè di cessione a terzi del prodotto);

- per questo motivo è anche un sistema dinamico.

La teoria d'impresa evolutasi nel tempo, riconosce nella conoscenza la componente più importante. Infatti, la teoria

aziendalistica afferma che la vera ricchezza di un'impresa non è costituita dal suo patrimonio materiale o tangibile, ma

dalle sue risorse immateriali o intangibili, l'avviamento di mercato e la capacità di produrre innovazioni. Si tende dunque

a definire l'impresa come sistema cognitivo, cioè un insieme di conoscenze atte a produrre nuova conoscenza. L'impresa

deve essere in grado di produrre innovazioni in virtù della capacità di apprendere, di mettere a frutto le conoscenze che

derivano dall'esperienza e al formarsi di valori di sviluppo all'interno dell'impresa, che potrà apprendere lavorando

(learning by doing).

Il vero patrimonio aziendale è rappresentato dall'immagine di essa verso l'interno e verso l'esterno, i valori diffusi nella

struttura organizzativa e il know-how accumulato nel tempo. Per know-how si intende il bagaglio di esperienze

posseduto per realizzare determinati scopi.

Il concetto d'impresa piccola, media e grande, può essere qualificato in base alla posizione dell'azienda nel mercato in

cui opera:

- una piccola impresa è quella che non riesce ad influenzare le variabili di mercato ed è esposta al mutamento della

domanda e dell'offerta;

- una media impresa appare meno definibile, ma nel rapporto con il mercato è simile alla piccola impresa;

- una grande impresa è quella in grado di esercitare un controllo del mercato, e che con le sue politiche riesce ad

influenzare il comportamento delle altre imprese.

Responsabilità sociale dell'azienda (Corporate social responsabilità, CSR): fondato sul

contratto sociale che ogni

impresa stipula con il contesto esterno per definire obblighi e diritti connessi con il proprio funzionamento, ovvero le

imprese non solo devono produrre beni o servizi per una certa collettività di consumatori, ma al contempo devono

necessariamente migliorare la qualità della vita nel contesto in cui operano. L'impresa, infatti, mediante il continuo

scambio di risorse, influenza in misura spesso rilevante le condizioni di vita della collettività, rendendosi protagonista e

responsabile del contributo prodotto.

Corporate: impresa ad alti livelli.

L'impresa non è solo un'iniziativa esclusivamente imprenditoriale, ma anche un sistema economico e sociale, in cui

prendono parte una pluralità di attori, guidato in funzione di un giusto equilibrio tra obiettivi economici e responsabilità

sociali.

L'impresa rappresenta una realtà complessa intorno a cui si sviluppa una rete di rapporti complessi di scambio, di

collaborazione, d'informazione e di interessi. Essa svolge diversi ruoli nei confronti di chi vi partecipa, del mercato e

dell'ambiente socio-economico e costituisce una realtà sociale, giuridica, economica e organizzativa.

Le funzioni dell'impresa sono strettamente complementari e rispondenti ad interessi sempre più limitati, da quelli della

collettività nel suo complesso a quelli dei partecipanti all'organizzazione e a quelli del solo imprenditore.

Il fenomeno "impresa", ai fini dello studio dei comportamenti imprenditoriali, ha tre profili di maggior rilievo:

- organizzazione economica: il suo scopo è il soddisfacimento di bisogni umani mediante la messa a frutto di risorse

- rivendibili in natura in misura limitata;

- sistema sociale: rappresenta uno strumento per distribuire la ricchezza creata per il

soddisfacimento delle necessità di

coloro che operano al suo interno;

- struttura patrimoniale: è un complesso di beni organizzato per lo svolgimento di processi produttivi finalizzati alla

produzione di reddito.

Queste tre funzioni sono strettamente collegate perché se l'impresa trova il suo spazio nel mercato, cioè soddisfa i

bisogni dei consumatori, può remunerare i vari fattori della combinazione produttiva.

Il sistema è qualcosa che ha una nuova identità rispetto alle parti che lo compongono. Non è la somma delle parti.

L'impresa che non è in grado di inserirsi positivamente nell'ambiente e di soddisfare bisogni della collettività, è

un'organizzazione inutile, che non risponde a finalità economiche e che non acquisisce alcuna legittimazione a

sopravvivere. Un'organizzazione che non assicura corrispettivo alle persone che operano in essa, è destinata a

disgregarsi. Un'azienda che non è in grado di generare profitto di gestione, non può riuscire ad aumentare i suoi processi

di rinnovamento e di sviluppo.

Dunque, ci sono alcuni concetti fondamentali per chi deve gestire un'azienda. In sintesi questi concetti sono:

□ l'impresa è un sistema aperto perché vive in simbiosi con un ambiente esterno;

□ l'impresa è un'organizzazione economica e sociale;

□ l'impresa deve svolgere una triplice funzione in rapporto al suo essere organizzazione economica, sistema sociale e

struttura patrimoniale;

□ l'impresa, in quanto sistema cognitivo, deve produrre conoscenza per promuovere l'innovazione;

□ l'impresa, quale sistema cooperativo-conflittuale, deve essere gestita migliorando i rapporti di collaborazione e

riducendo le occasioni di conflitto con i suoi interlocutori.

CAPITOLO 3: I PROTAGONISTI NELLA VITA DELL'IMPRESA - LA TEORIA DEGLI

“STAKEHOLDER”

Tra i soggetti che operano all'interno dell'impresa e ai gruppi con i quali l'impresa entra in contatto durante lo

svolgimento della sua attività, distinguiamo: gli organi di governo, cioè coloro che mirano al conseguimento degli

obiettivi di gestione; e coloro che agiscono in posizione subordinata.

L'impresa è un'istituzione sociale con finalità plurime, cioè il suo compito è quello di creare valore in senso ampio, non

solo valore economico ma anche valore sociale.

Un'impresa per durare deve saper interpretare e rispondere ai bisogni collegati al suo funzionamento.

L'impresa si pone al centro di una serie di rapporti con differenti gruppi sociali, con i quali ha relazioni di scambio, di

informazione e di rappresentanza.

Gli stakeholder si dividono tra:

- primari, hanno un interesse diretto nella vita dell'impresa e sono collegati alla stessa mediante contratti;
- secondari, possono incidere soprattutto sul clima sociale delle relazioni aziendali e possono influenzare i

comportamenti di lungo termine.

Il governo dei rapporti con tutti gli stakeholder rappresenta una responsabilità primaria per l'imprenditore o il manager,

perché influenza direttamente i risultati della gestione aziendale. E' importante individuare gli stakeholder, stabilirne il

peso, valutarne gli interessi e orientare la mission aziendale.

Con la teoria degli stakeholder vi è una nuova definizione di impresa: organizzazione economica legata ad un complesso

di interlocutori interni ed esterni, che mediante la combinazione di risorse differenziate,

svolge processi di produzione e

acquisizione di beni o servizi allo scopo di creare valore e distribuire valore tra di essi.

Non in tutte le imprese gli stakeholder hanno la stessa rilevanza, questa varia a seconda dell'attività esercitata, della

dimensione della struttura, dell'organizzazione e della natura della proprietà.

L'individuazione degli stakeholder e il grado di influenza esercitabile sulla gestione dell'impresa, avviene secondo dei

criteri:

- la forza da essi detenuta in virtù del ruolo ricoperto;
- la legittimazione da parte di particolari soggetti economici, sociali e politici;
- l'attualità dell'interesse difeso, cioè l'urgenza di dare risposte da parte dell'azienda e la criticità di queste ultime.

La classificazione degli stakeholder è continuamente mutevole poiché questi criteri possono variare.

Da questi criteri, si comprende che la classificazione degli stakeholder è continuamente mutevole.

Sotto questo profilo, gli interlocutori aziendali possono essere classificati in 4 gruppi:

- stakeholder amichevoli, dai quali si può ottenere un sostegno decisivo per l'attività dell'impresa;
- stakeholder avversari, dai quali si generano difficoltà sostanziali per l'attività aziendale;
- stakeholder non orientati, da cui si potrà avere un sostegno o un atteggiamento negativo;
- stakeholder marginali, il cui peso nei confronti dell'impresa risulta del tutto modesto.

Questa divisione consente di individuare la strategia di volta in volta più efficace per amministrare le relazioni con le

diverse tipologie di stakeholder aziendali.

Occorrerà determinare le modalità giuste per evitare ostacoli e per ottenere la collaborazione necessaria alla proficua

realizzazione delle iniziative imprenditoriali.

Una problematica negli stakeholder è il ruolo della proprietà, che viene distinta in 2 soggetti:

- proprietà investitrice (non è compreso negli stakeholders);
- management (interlocutore primario).

In caso di separazione tra proprietà e governo dell'impresa (quando l'imprenditore-proprietario delega la gestione a un

manager professionista), l'imprenditore-proprietario (stockholder) è anche uno stakeholder, costituendo uno degli

interlocutori primari del management.

A differenza di quanto avviene per gli altri stakeholder primari, la cui remunerazione è contrattualmente garantita, la

remunerazione dell'imprenditore-proprietario avrà carattere residuale.

Stockholder: portatore di azioni (si ha solo nel caso di separazione tra proprietà e governo dell'impresa).

Stakeholder: interlocutori primari.

La teoria dell'agenzia si ha quando non c'è convergenza tra proprietà, investitori e governo impresa. Il manager è

l'agente (agent) che amministra l'azienda su incarico della proprietà (principal).

Si crea una relazione singolare tra agent e principal che tende a ridurre, se non ad annullare, il carattere residuale della

remunerazione della proprietà.

Questa relazione incentiva l'agente a massimizzare la ricompensa per la proprietà sotto forma di dividendi azionari, pena

l'abbandono della società (disinvestimento) o rimozione dall'incarico (risoluzione del mandato fiduciario).

Il rischio è che l'agente, dopo aver soddisfatto gli altri stakeholder, per assicurare una congrua remunerazione alla

proprietà, giunga a depatrimonializzare l'azienda, distribuendo non il reddito creato ma la ricchezza accumulata

(patrimonio) o comunque sacrifichi gli obiettivi di lungo termine (investimenti di sviluppo).

La figura centrale è quella dell'imprenditore, cioè del soggetto economico che decide di rischiare i suoi capitali e di

dedicare le sue capacità professionali alla produzione di beni o servizi da cedere a terzi.

L'imprenditore, è il primo degli

stakeholder, è il soggetto economico che decide di rischiare i propri capitali e di dedicare le sue capacità professionali

alla produzione di beni e servizi da cedere a terzi.

Schumpeter individuò il focus dell'imprenditorialità nella promozione di innovazioni, ovvero l'imprenditore è tale solo

se in grado di produrre innovazioni. L'imprenditore risponde alle necessità di flessibilità e cambiamento. Secondo

Schumpeter l'imprenditore deve avere determinate qualità, che sono:

- capacità di previsione, razionalità consapevole, intuito (cioè intuire i cambiamenti di mercato o crearli);
- spirito di iniziativa, forte volontà, libertà intellettuale (cioè avere una medio-alta propensione al rischio);
- autorevolezza e capacità di leadership nei confronti dei collaboratori.

Propensione al rischio: è l'attitudine di un imprenditore a rischiare.

Quota di mercato: è il rapporto tra le vendite dell'impresa e le vendite dell'intero settore.

Innovazioni di prodotto: innovazioni sul bene, sul prodotto (es. i-phone).

Innovazioni di processo: innovazioni sul processo produttivo (es. just-in-time, il fordismo).

L'imprenditorialità è l'attitudine ad assumere decisioni rischiose finalizzate all'innovazione dei comportamenti

aziendali; mentre la managerialità è la capacità di sviluppare le decisioni imprenditoriali e di attuarle in modo razionale.

La dottrina anglosassone separa la funzione di imprenditore (entrepreneurial role), che ha il fine di creare valore, da

quella amministrativa (administrative role), che ha il fine di impedire le perdite.

Questi ruoli sono complementari ed in molte imprese possono combinarsi in un unico soggetto.

Il successo di un'impresa è il risultato della combinazione di:

- efficacia, è il valore dell'imprenditorialità ed è l'intuizione decisionale di chi governa l'impresa aziendale. Riguarda

la bontà delle decisioni;

- efficienza, è il valore della managerialità ed è l'attitudine a realizzare il massimo rendimento nell'attuazione delle

scelte aziendali.

L'attività decisoria si espande a tutto l'organico aziendale con rilevanza più o meno importante. In ogni azienda vi è chi

ha facoltà decisoria e il compito di deliberare e un gruppo più folto che ha facoltà di realizzare un'attività decisoria

oppure di applicarla. Quindi si hanno:

- organi deliberanti, esercitano prevalentemente attività decisionale. Si differenziano per l'ampio potere discrezionale

esercitato nel compimento della loro attività;

- organi di controllo o operativi (meno discrezionalità decisoria), sono preposti al controllo dell'attività aziendale;

- organi esecutivi (funzione meramente applicativa), hanno il compito di dare attuazione alle disposizioni provenienti

dagli organi deliberanti.

La governance è la capacità e la competenza di chi sta ai vertici gerarchici.

CAPITOLO 4: LE MOTIVAZIONI DEI PARTECIPANTI ALL'IMPRESA E LE TEORIE SULLE

FINALITÀ IMPRENDITORIALI

L'azienda è uno strumento di una capacità imprenditoriale finalizzata verso determinati risultati. Le finalità

imprenditoriali dipendono dalla natura del soggetto economico, dunque bisogna distinguere tra le finalità

dell'imprenditore di tipo "classico" e quelle dell'imprenditore "delegato" (manager professionista che detiene il potere di

gestione senza la proprietà).

Le teorie delle finalità imprenditoriali sono:

1. la teoria della massimizzazione del profitto (finalità imprenditore classico)
2. teoria dello sviluppo della sopravvivenza aziendale (finalità imprenditore delegato)

3. teoria della creazione e diffusione di valore (finalità imprenditore classico-delegato)
4. teoria manageriale dello sviluppo dimensionale (finalità imprenditore delegato)
5. teoria dei limiti sociali alla massimizzazione del profitto (finalità imprenditore classico)
6. teoria del successo sociale (finalità imprenditore classico)
7. teoria della mobilità (finalità imprenditore delegato)

Teoria della massimizzazione del profitto. Il profitto è un'entità composta, si distinguono diverse teorie:

- il profitto è il compenso che spetta all'imprenditore per l'organizzazione dei fattori produttivi (simile al salario);
- il profitto è la quota destinata a ripagare il rischio corso nell'attività aziendale;
- il profitto è un premio che spetta a colui che promuove l'innovazione (Schumpeter);
- il profitto è un'imperfezione del mercato da cui si origina l'acquisizione di posizioni monopolistiche.

Queste teorie assieme si completano, in quanto il profitto è un'entità composta di compenso per il lavoro, premio per

l'investimento e rischio, premio per l'innovazione e rendita per la posizione monopolistica.

L'imprenditore è orientato al conseguimento del massimo divario positivo tra i costi di gestione e i ricavi. La logica

sarebbe quella di massimizzare il reddito ottenibile dall'attività aziendale, cioè produrre maggior reddito. Questa teoria

ha dei limiti sul piano pratico. E' necessario inserire il fattore tempo (time-preference) e il fattore rischiosità (uncertainly

conditions). L'imprenditore tende a massimizzare nel lungo tempo.

Teoria dello sviluppo della sopravvivenza aziendale. Questa teoria è legata alle motivazioni dei manager, infatti

mentre i proprietari sono interessati ad ottenere il massimo profitto, i manager tendono ad una lunga sopravvivenza

dell'organizzazione, cioè assicurare continuità all'organismo aziendale. Ciò significa puntare al profitto per irrobustire la

struttura patrimoniale dell'impresa e rifiutare attività che mettano in pericolo la vita

dell'organizzazione. Drucker ha

proposto di misurare il raggiungimento di tale finalità mediante 5 indicatori:

- la posizione occupata nel mercato, cioè in base al rapporto di forza o di debolezza nei confronti della concorrenza. La

posizione di mercato si misura tramite quota di mercato e posizione azionaria;

- innovazioni, cioè alla capacità di adeguare le tecnologie utilizzate;
- risorse umane, cioè la professionalità del personale;
- risorse finanziarie, cioè la disponibilità dei mezzi da impiegare nel finanziamento degli investimenti e del capitale

circolante;

- redditività, cioè la fonte dello sviluppo e dell'incremento di patrimonialità dell'impresa.

Obiettivo primario è creare un livello stabile di profitto per permettere all'azienda di non correre rischi eccessivi e di

destinare risorse sufficienti all'autofinanziamento.

Teoria della creazione e diffusione di valore. Questa teoria risponde agli obiettivi di tutti i partecipanti all'impresa.

L'obiettivo principale è accrescere il valore economico dell'impresa. Secondo questa teoria devono essere massimizzate

le potenzialità reddituali dell'impresa, dato che la visione dei risultati aziendali è orientata al futuro, cioè non contano i

profitti ma le potenzialità di produrre risultati sempre migliori.

Chi gestisce l'impresa rivolge la sua attenzione alla creazione e alla diffusione del valore di mercato espresso dalle

quotazioni azionarie in modo da suscitare interesse da parte degli azionisti. L'azionista, infatti, aspira ad acquistare il

dividendo ed è interessato alla crescita delle azioni possedute. Questo determina il legame tra creazione e diffusione.

Legata alla teoria del valore è la filosofia della qualità totale, cioè controllare tutti i processi dell'impresa per migliorare

la qualità e favorire l'immagine.

In Italia la teoria si riferisce alla massimizzazione del valore economico del capitale; mentre nella pratica nordamericana,

questa teoria, riferita alle public company, postula la massimizzazione del valore del capitale azionario (capitalizzazione

in base al corso dell'azione).

Teoria manageriale dello sviluppo dimensionale. Secondo questa teoria manageriale, i manager sono interessati

all'espansione dell'impresa perché si ottiene un irrobustimento dell'organizzazione (garanzia di sopravvivenza) e

assunzione di maggior forza rispetto ai concorrenti (garanzia di redditività aziendale), quindi ottenendo maggiori profitti

e maggiori retribuzioni per la dirigenza. Di conseguenza si ottengono obiettivi di stabilità, prestigio e miglioramento

economico. Questa teoria favorisce comportamenti che spingono ad aumentare il volume di affari rispetto a quello dei

profitti globali.

La teoria di Baumol, il quale sostiene che bisogna massimizzare il fatturato perché questo è l'indicatore del successo

dell'azienda, consente di migliorare gli sviluppi di carriera dei dirigenti, facilita i rapporti con le banche, i fornitori e il

personale dell'impresa. L'obiettivo è massimizzare le vendite dei prodotti rispettando un livello minimo di profitto, cioè

non significa aumentare la quantità fisica delle vendite, ma massimizzare i volumi di affari con una combinazione tra

volumi e prezzo di vendita. Le imprese mirano a realizzare il flusso di profitti che consente di finanziare il massimo

sviluppo delle vendite nel lungo periodo. Questa teoria agevola anche l'autofinanziamento. Si parla di crescita

sostenibile.

Teoria dei limiti sociali al massimo profitto. La vita aziendale si svolge entro un complesso di vincoli, più o meno

rilevanti, a seconda delle influenze esterne e interne alla gestione. La massimizzazione del

profitto implica

l'accrescimento dei ricavi, la riduzione dei costi o entrambe le manovre. Le possibilità di manovrare queste variabili

economiche sono limitate dai condizionamenti dei gruppi sociali.

Queste due categorie di costi sono fattori di economicità e di maggior ricavo per l'impresa e quindi non comprimibili se

non a danno della produttività e della redditività aziendale di lungo periodo. Questi sono:

- costi di organizzazione: riguardano l'analisi, la progettazione, il controllo e l'adattamento delle strutture, le procedure e

le tecniche di ordinamento del lavoro direzionale ed esecutivo;

- costi di ricerca e sviluppo: sono relativi all'individuazione di nuove opportunità tecnologiche o di mercato, alla

creazione dell'immagine e all'avviamento commerciale.

Solitamente queste due soluzioni sono le prime ad essere eliminate perché ritenute un surplus, ma in realtà favoriscono

premesse di un nuovo sviluppo aziendale.

L'imprenditore ha lo scopo di massimizzare il risultato economico della gestione, dunque cerca di ampliare i ricavi e/o di

ridurre i costi. A tale scopo, può promuovere delle innovazioni nei prodotti.

L'imprenditore per aumentare i ricavi deve influire su due variabili: il prezzo e la quantità dei beni venduti.

Se aumenta il prezzo, troverà l'opposizione dei consumatori, che rinunceranno all'acquisto del bene rivolgendosi ad un

altro fornitore. Oppure dovrà ridurre la quantità domandata e limitare il volume dei ricavi.

Se diminuisce i costi, l'imprenditore troverà l'opposizione di altri gruppi sociali. Per diminuire i costi può:

- abbassare il costo unitario, cioè ridurre i costi del lavoro e i prezzi pagati ai fornitori;
- impiegare una minore quantità di risorse, cioè incidere sui costi di lavoro, di approvvigionamento e di finanziamento.

Teoria del successo sociale. L'imprenditore tende a raggiungere obiettivi economici e

obiettivi appartenenti alla sfera

sociale. Le motivazioni che spingono un individuo a costituire e sviluppare un'impresa, possono essere inquadrate

secondo la scala dei bisogni di Maslow.

Le finalità dell'imprenditore, in ordine crescente di importanza, sono:

- assicurare la sopravvivenza dell'impresa, mediante il perseguimento dell'equilibrio economico tra costi e ricavi;
- affermarsi nell'ambito della classe sociale di appartenenza;
- assumere posizioni di superiorità nella comunità.

Il fine economico non deve essere il solo obiettivo ma il mezzo con il quale raggiungere potere e posizione sociale;

quindi l'imprenditore mette parte di se nell'azienda in modo che diventi forte e meriti l'ammirazione della concorrenza.

Da questa ipotesi nasce la teoria delle 3P: Profitto - Potere - Prestigio. Questa combinazione rappresenta il successo

sociale ottenuto dall'imprenditore mediante il successo della sua impresa.

La possibilità di scalata dell'imprenditore si costruisce combinando in modo opportuno valori economici e valori etici.

Teoria della mobilità. Spesso il manager vede il successo sociale ed economico come possibilità di accedere ad aziende

più grandi.

In sintesi, la soluzione di dilemmi morali, che attengono anche al campo dell'etica aziendale, si rivela come fattore

caratteristico di un'interpretazione della funzione imprenditoriale. Si distingue tra:

- imprenditore classico, visibile e strettamente integrato nell'impresa, a cui si può applicare la teoria del successo

sociale;

- imprenditore meno visibile e meno integrato, perché amministratore di un'impresa di piccole dimensioni, a cui si può

applicare la teoria della massimizzazione del valore economico dell'impresa nel tempo

lungo;

- imprenditore delegato o manager, il quale, se operante in piccole realtà, mira al successo di impresa per

l'affermazione sociale attraverso la teoria della mobilità.

CAPITOLO 5: LA GESTIONE STRATEGICA

La gestione può essere intesa come complesso di decisioni e di attività svolte dall'impresa per raggiungere le finalità dei

soggetti coinvolti nella sua operatività.

La gestione si sviluppa secondo un continuo sistema di possibili scelte.

Bisogna distinguere tra:

- decisioni strategiche, sono quelle che si riflettono direttamente sugli obiettivi prioritari dell'azienda e sono

difficilmente modificabili una volta poste in attuazione;

- decisioni tattiche, si riferiscono ad obiettivi gerarchicamente inferiori, di tempo breve, che appaiono modificabili

senza ripercussioni particolarmente sfavorevoli per l'azienda;

- decisioni operative, necessarie per procedere materialmente all'attuazione delle risorse.

La gestione comporta l'assunzione di una serie di decisioni diversamente caratterizzate. Tra di esse si stabilisce un

rapporto gerarchico, perché alcune scelte sono prioritarie e richiedono la formulazione di altre scelte legate alle prime da

nessi di causalità. La gestione può essere:

- strategica, concentrata sugli atti di decisione attinenti allo sviluppo aziendale. La strategia definisce i rapporti con

l'ambiente, cioè con il contesto generale entro cui opera l'impresa, che comprende il sistema politico-istituzionale,

economico, culturale e sociodemografico. La strategia è l'obiettivo di scegliere l'ambiente transazionale e

competitivo di riferimento dell'azienda, cioè definisce con quali contesti l'azienda entrerà in contatto.

- operativa, costituita da atti di decisione, controllo ed esecuzione relativi all'attuazione dei processi operativi.

La strategia definisce i rapporti con l'ambiente, i cui mutamenti possono determinare opportunità e minacce per

l'impresa. Nei confronti dell'evoluzione dell'ambiente, l'imprenditore può assumere tre diversi atteggiamenti:

- di attesa: consiste nell'aspettare il verificarsi di fenomeni evolutivi nel mercato o nel macro-ambiente in cui questo è

compreso, per promuovere gli opportuni adattamenti della gestione;

- anticipatorio: è l'attuazione di uno sforzo costante di previsione dei mutamenti ambientali, allo scopo di poter

realizzare, in modo anticipato e tempestivo, le necessarie modifiche nei comportamenti di gestione;

- attivo: è la promozione di azioni che influenzano l'ambiente nel modo più favorevole alle prospettive di sviluppo

aziendale.

La strategia è un comportamento imprenditoriale di lungo tempo finalizzato al raggiungimento di obiettivi primari della

gestione. È il mezzo per conseguire traguardi di tempo non breve, definiti in funzione dell'evoluzione del rapporto tra

l'impresa e l'ambiente in cui questa opera. La strategia si caratterizza per tre elementi fondamentali:

1. formulazione a livello alto-direzionale; 2. proiezione a lunga scadenza; 3. priorità dei traguardi da raggiungere.

Le strategie aziendali si ordinano secondo una gerarchia:

- al vertice le strategie complessive, l'impresa deve scegliere i campi o le aree di affari in cui operare secondo una

strategia complessiva, che può essere di sviluppo o di

mantenimento delle sue posizioni, ma devono anche stabilire

i comportamenti da assumere nei confronti della concorrenza

in ciascuna delle aree prescelte;

- al centro le strategie competitive, l'impresa deve definire gli obiettivi e le politiche da adottare nei confronti della concorrenza in ciascuna delle aree di affari;
- alla base le strategie funzionali, cioè l'impresa definisce le modalità di attuazione delle funzioni di gestione.

Le strategie complessive e competitive sono legate, perché l'allocazione di risorse tra i vari business (strategie complessive) sarà influenzata dalle possibilità di competere con successo (strategia competitive) nei business prescelti.

CAPITOLO 6: LE STRATEGIE COMPETITIVE

La scelta di inserirsi in un determinato mercato (Area Strategica di Affari) dipende dalla preventiva valutazione della possibilità di competere con successo in quella determinata porzione di mercato, sulla base delle risorse possedute (o acquisibili).

La scelta delle Aree Strategiche di Affari in cui operare è dunque funzione della possibilità di attuare una strategia competitiva vincente.

La struttura del mercato incide sul comportamento delle imprese e questo, a sua volta, influenza il risultato

(performance) della gestione aziendale. Si riallaccia con il modello della concorrenza allargata di Porter.

La struttura del settore è influenzata dal comportamento delle imprese. Le trasformazioni ambientali si determinano per

effetto dei comportamenti innovativi promossi dalle imprese.

Sono le risorse specifiche possedute dall'impresa che sostengono le condotte suscettibili di generare cambiamenti

settoriali che, modificando le regole del gioco, migliorano le probabilità di successo competitivo.

knowledge-Capabilities-Performance: sono le conoscenze, prodotte dall'interazione sociale,

che si accumulano

nell'impresa a produrre capacità in grado di ispirare condotte suscettibili di generare successo competitivo.

Il rapporto tra paradigma strutturalista e paradigma comportamentista è un rapporto di interdipendenza, perché è raro

poter trovare un'impresa libera da condizionamenti esterni nella formulazione dei suoi comportamenti di mercato, così

come un'impresa, piccola o grande, è incapace di influenzare le condizioni del mercato specifico in cui opera.

Modello della concorrenza allargata di Porter (schema delle cinque forze). Il modello di Porter della concorrenza

allargata basato sulle cinque forze competitive fa riferimento al paradigma struttura-condotta-performance.

Per valutare l'intensità della concorrenza in un determinato settore (e il suo grado di attrattività), non basta considerare i

concorrenti attualmente presenti, ma occorre estendere l'analisi anche alla concorrenza potenziale (diretta e indiretta) e

valutare il potere contrattuale di fornitori e clienti.

Le cinque forze determinano il livello di intensità competitiva e condizionano le possibilità di profitto che, in un'ottica di

medio lungo termine, le imprese del settore possono conseguire.

Le barriere alla concorrenza sono un altro elemento che caratterizza la struttura del mercato. Solitamente per "barriere" si

intendono difficoltà che si possono incontrare per entrare in un mercato. Le barriere si distinguono in: interne, quando

tutelano la posizione di ciascun produttore nei confronti delle azioni espansive degli altri produttori presenti sul mercato;

esterne, quando impediscono l'ingresso di nuovi competitori.

Le barriere all'entrata sono fattori che rendono complesso l'ingresso di nuovi competitors nel mercato.

Secondo Stigler, le barriere all'entrata sono un costo che deve essere sopportato da un'impresa che volesse entrare in un

certo settore industriale, ma che non è sopportato dalle imprese già operanti all'interno di tale settore.

Queste si collegano:

1. alle economie ottenibili nelle funzioni di gestione
2. alla disponibilità di brevetti e know-how
3. alla scarsità di fattori produttivi essenziali
4. alla differenziazione dei prodotti

1) Le economie ottenibili nelle funzioni di gestione possono distinguersi in:

- economie di scala: diminuzione dei costi unitari di produzione e di vendita all'aumentare delle quantità prodotte. In

alcuni mercati, la dimensione minima delle operazioni è elevata, perché se non si raggiungono certi volumi

produttivi, non si possono avere costi competitivi e assumere una sufficiente quota di mercato; dunque il

competitore incontrerà delle barriere all'ingresso poiché deve organizzare inizialmente la sua attività su un elevato

livello dimensionale;

- economie di apprendimento: maturano attraverso l'esperienza acquisita dall'impresa. Il produttore che intende

inserirsi nel nuovo mercato, si trova in condizioni di inferiorità rispetto agli altri produttori già presenti da tempo

nel mercato, rappresentando così un ostacolo all'ingresso;

- economie di scopo: sono i vantaggi che derivano da chi svolge più attività e produce più prodotti continuamente;
- economie di relazioni: sono i vantaggi che un'impresa può avere, e consente di instaurare rapporti di fiducia con

clienti e fornitori, che contribuiscono a migliorare le posizioni di mercato.

2) Le barriere, in alcune situazioni, possono esistere perché il patrimonio tecnologico si concentra nelle mani di uno o di

pochi imprenditori. Il possesso di brevetti o know-how impedisce l'entrata di concorrenti fin

quando non sia possibile

sfruttare tali diritti intangibili.

3) Se si considerano i diritti fra i fattori di produzione, si può includere questo tipo di barriera fra quelle dipendenti dalla

scarsità di risorse essenziali. Il monopolio dei fattori produttivi essenziali da parte dei produttori presenti, finisce per

elevare una barriera all'ingresso nel mercato di nuovi competitori.

4) Il fattore differenziazione si può congiungere con quello della concentrazione e generare degli ostacoli all'ingresso del

mercato. Questo consentirà a ciascun produttore di isolarsi rispetto agli altri concorrenti: più forte sarà la differenziazione

del prodotto, più sarà maggiore il grado di isolamento e di indipendenza della concorrenza.

Nella prospettiva della Resource Based Theory, le barriere all'entrata non sono soltanto un dato oggettivo ma dipendono

anche dalle condizioni soggettive e dalla specifica dotazione di risorse dell'impresa.

Le barriere d'uscita vincolano le imprese a rimanere nel mercato, finendo per irrigidire e turbare i comportamenti

concorrenziali. Le barriere d'uscita, determinate da vincoli sociali (impossibilità di fallire per salvaguardare

l'occupazione) o economici (difficoltà del disinvestimento), rendono rigide le situazioni di mercato, penalizzando tutte le

imprese produttrici. Le barriere in uscita finiscono per dissuadere nuovi produttori ad entrare nel mercato, divenendo

così una barriera all'entrata.

Sono le risorse specifiche di cui l'impresa è dotata che possono consentire di annullare o attenuare la forza delle barriere.

Le barriere possono essere abbattute con la concorrenza allargata, cioè la concorrenza basata su prodotti sostitutivi.

Le risorse aziendali sono tutte le attività, capacità, competenze, processi organizzativi, caratteristiche aziendali,

informazioni e conoscenze, che sono controllate dall'azienda e che le permettono di

formulare e implementare strategie

che ne migliorano l'efficacia e l'efficienza. Quindi, non tutte le risorse sono uguali in termini competitivi e bisogna

puntare su quelle che potranno effettivamente assicurare un vantaggio durevole.

Modello tridimensionale di Abell. Definisce l'Area Strategica di Affari, cioè il business (la porzione di mercato in cui

l'azienda intende operare). Questo può avvenire sulla base di tre elementi principali: i gruppi di consumatori cui

rivolgersi, le funzioni d'uso da soddisfare e le modalità (tecnologie) secondo cui tali funzioni sono assolte.

Abell osserva che uno stesso prodotto può rispondere a differenti funzioni d'uso e che queste ultime possono essere

soddisfatte mediante tecnologie differenti.

Con lo schema di Abell, l'impresa può, a seconda dei casi, servire più gruppi di clienti e soddisfare differenti funzioni

d'uso del prodotto venduto con l'applicazione di diverse tecnologie produttive.

Catena del valore di Porter. Secondo Porter, la formulazione della strategia competitiva può fondarsi sulla catena del

valore. Lo studioso sostiene che l'impresa crea un valore per il cliente, valore che è misurato dal prezzo che questi paga

o sarebbe disposto a pagare per ottenere il prodotto. Il margine è il valore che residua all'azienda dopo aver coperto i

costi, ovvero il maggior valore dato dalla differenza tra prezzo e costi.

Il concetto di catena del valore aiuta a comprendere quali sono le fonti del vantaggio competitivo, arrivando ad una

distinzione delle funzioni di gestione in due gruppi:

- attività primarie, riguardano il ciclo produttivo;
- attività di supporto, forniscono le basi per la concreta realizzazione delle attività primarie.

La formulazione della strategia competitiva. Secondo Porter l'impresa può conseguire un vantaggio competitivo se è

in grado di:

- realizzare con maggiore efficacia le attività descritte nella catena del valore ad un costo complessivamente inferiore

rispetto a quello sostenuto dalla concorrenza (leadership di costo);

- differenziare l'offerta rispetto a quella dei competitor, così da giustificare un ricarico sul prezzo (premium price).

Il concetto di differenziazione dei prodotti ha assunto un ruolo centrale nella definizione delle forme di mercato, poiché

con la sua affermazione decade la concorrenza perfetta, che è legata alla condizione dell'omogeneità dei prodotti offerti

sul mercato, cioè all'impossibilità di differenziarli. L'unico elemento di scelta è il prezzo, che se si verifica una

situazione di perfetta trasparenza del mercato, si colloca nel punto di incontro delle curve di domanda e di offerta. La

differenziazione del prodotto sotto il profilo fisico, tecnico e estetico porta alla teorizzazione di nuove forme di mercato.

L'esistenza di prodotti differenziati comporta il frazionamento del mercato in sub-mercati, ciascuno indipendente nelle

sue regole di funzionamento. Il grado di isolamento e di indipendenza crescerà all'aumentare della differenziazione del

prodotto.

Il sub-mercato è caratterizzato dall'esistenza di una domanda che, attratta da alcuni elementi distintivi del prodotto, si

rivolgerà solo ad alcune aziende, le quali godranno di un vantaggio rispetto alle altre. Le imprese dovranno disporre di

un proprio sub-mercato nel quale muoversi in posizione quasi monopolistica. Questa posizione sarà relativa perché: i

vantaggi connessi con la differenziazione del prodotto potranno essere controbilanciati da altri strumenti concorrenziali; i

requisiti di qualità o di prestazione del prodotto potranno essere annullati mediante la loro imitazione da parte dei

concorrenti.

In pratica, il vantaggio competitivo potrà essere conseguito puntando su:

- leadership di costo: strategia competitiva attraverso cui le imprese cercano di ottenere un vantaggio competitivo

attraverso la riduzione dei costi rispetto ai concorrenti (esempio: compagnie aeree low-cost);

- differenziazione: strategia competitiva attraverso cui le imprese cercano di ottenere un vantaggio competitivo

incrementando il valore percepito dei prodotti o dei servizi rispetto a quelli di altre aziende, conferendo appunto al

prodotto caratteristiche di “unicità”, reali o percepite (esempio: Alitalia);

- focalizzazione: strategia competitiva attraverso cui le imprese si posizionano in nicchie di mercato, meno attrattive

per altri concorrenti, in cui riescono ad ottenere vantaggi competitivi (esempio: piccola compagnia aerea delle

Seychelles).

Per capire quali risorse possano effettivamente assicurare un vantaggio durevole, è di ausilio lo schema messo a punto da

Barney per definire la posizione di forza e di debolezza competitiva dell'impresa, cioè la “VRIO analysis”. Questo si

fonda sulla valutazione delle risorse o capacità

aziendali formulata in base al loro impatto sul valore

finale del prodotto o servizio offerto, alla loro rarità,

alla loro imitabilità e alla capacità dell'organizzazione

di sfruttarle.

L'analisi per la formulazione della strategia competitiva è basata sul modello “SWOT” (strength, weakness, opportunity,

threat), che suggerisce di prendere in considerazione i punti di forza e di

debolezza dell'impresa in rapporto alla possibile evoluzione del mercato

e dell'ambiente, da cui potranno derivare opportunità o minacce.

Il controllo del mercato è legato alla domanda e all'offerta, ma anche all'equilibrio tra

potenzialità di produzione e

capacità di assorbimento che vi è tra di essi. Difficilmente vi è un equilibrio perfetto. Quando questo equilibrio non si

realizza il mercato pende a vantaggio del produttore o del consumatore.

Mercato del venditore: se la domanda supera l'offerta, i produttori assumeranno una posizione di vantaggio perché non

sopporteranno rischi di vendita dei loro prodotti e potranno godere di una situazione di concorrenza fra gli acquirenti,

che dovranno competere tra di loro per ottenere i beni disponibili. Il venditore avrà in pugno il mercato e potrà stabilire

le condizioni di acquisto dei beni e concentrare i suoi sforzi sulla gestione tecnico-finanziaria.

Mercato del compratore: si avrà nel caso di una eccedenza dell'offerta, cioè quando l'offerta è superiore alla domanda, in

quanto i produttori dovranno competere tra di loro per acquisire la domanda disponibile. Saranno i compratori a decidere

cosa acquistare e decreteranno il successo o l'insuccesso delle singole imprese produttrici. Quindi il venditore deve

attuare una gestione in chiave di marketing per fronteggiare in modo adeguato i bisogni ed i gusti dei consumatori.

CAPITOLO 7: LA STRATEGIA COMPLESSIVA (CORPORATE) E I PERCORSI DI SVILUPPO

AZIENDALE

Le strategie vanno scelte in base alle risorse specifiche di cui l'impresa è dotata, con lo scopo di sfruttarle al meglio.

Sono le capacità distintive, intese come gli elementi propri di ciascuna impresa, che ne determinano l'eccellenza e il

successo.

La strategia complessiva dipende dagli obiettivi che l'impresa si pone in funzione della situazione in cui si trova e delle

opzioni strategiche effettivamente disponibili.

L'indirizzo strategico non dipende essenzialmente dall'andamento del mercato o dei mercati in cui l'impresa opera, ma

sarà condizionato dalle risorse interne a disposizione.

Tra le strategie complessive è possibile distinguere tre percorsi alternativi:

- il percorso di sviluppo dimensionale, che in teoria dovrebbe essere comune a tutte le imprese perché caratteristico di

una gestione fisiologica protesa all'espansione delle attività aziendali;

- il percorso del risanamento, tipico di organismi caratterizzati da squilibri strutturali su cui bisogna intervenire con

rapidità ed efficacia;

- il percorso del rafforzamento o dell'assestamento, basato sulla maggior prudenza nella gestione delle risorse e alla

difesa delle posizioni occupate in periodi non favorevoli.

Molto spesso per sviluppo si intende lo sviluppo dimensionale, cioè un fatto quantitativo o di variazione del volume

corrente di attività. Esso, invece, può essere definito come un processo soprattutto qualitativo ovvero di evoluzione dei

rapporti tra l'impresa e l'ambiente.

Lo sviluppo dimensionale è il percorso scelto dall'impresa, quando siano rispettati i tre fondamentali equilibri di

gestione: economico, patrimoniale e finanziario.

Gli obiettivi dello sviluppo dimensionale sono: l'ottimizzazione dell'uso delle risorse aziendali; l'acquisizione di un peso

contrattuale crescente nei confronti dei consumatori, dei concorrenti, dei fornitori, dei distributori ecc.

Lo sviluppo dimensionale rappresenta anche un mezzo per il successo sociale dell'imprenditore poiché alla crescita

spesso si accompagna l'aumento di potere e di prestigio per chi governa l'impresa.

Un'azienda che cresce assume maggiore visibilità e rappresenta una testimonianza del positivo andamento della gestione

e delle buone capacità imprenditoriali.

Gli effetti positivi dello sviluppo dimensionale sono:

- permette di acquisire un maggiore peso nel mercato sfruttando l'incremento della domanda globale e sottraendo affari

alla concorrenza;

- rende possibile sfruttare la curva di apprendimento e le economie di scala;

- conferisce all'impresa un più ampio potere nei riguardi delle varie componenti dell'ambiente;

- contribuisce ad aumentare potere e prestigio di chi governa l'impresa.

Per avere questi effetti c'è bisogno che il processo di crescita sia correttamente concepito ed efficacemente attuato.

Nel processo di sviluppo dimensionale si verificano vantaggi e svantaggi, per cui le decisioni di crescita dovrebbero

correttamente scaturire dalla valutazione prospettica di entrambi.

I vantaggi si collegano al miglioramento del rapporto tra costi e ricavi di gestione.

Gli svantaggi derivano:

- dalle eventuali diseconomie di scala (aumento dei costi unitari al crescere del volume di produzione e vendita);

- dalla maggiore rigidità che si accompagna ad un ampliamento della struttura aziendale;

- dall'incapacità di mantenere il necessario grado di controllo sulla gestione;

- dalla maggiore "visibilità" di mercato tipica delle imprese più grandi.

Le strategie di espansione si differenziano rispetto al rapporto prodotto/mercato.

Le alternative di fondo di crescita sono:

- concentrazione, nella quale l'espansione nei business esistenti sfrutta al meglio le competenze e le esperienze che

l'impresa già possiede;

- la diversificazione in nuovi business valorizza positivamente le interrelazioni tra vecchie e nuove aree di affari

(diversificazione correlata) o si propone di ridurre il rischio globale di gestione (diversificazione conglomerale).

La crescita, tuttavia, può essere ancora perseguita allargando l'area di mercato, cioè introducendosi in nuove zone di

vendita.

Si possono individuare tre strategie di sviluppo dimensionale:

Lo sviluppo di tipo monosettoriale ha lo scopo di rafforzare la posizione dell'impresa, soprattutto nell'ambito del

mercato in cui opera, per creare migliori condizioni di svolgimento della gestione sotto il profilo del collocamento delle

produzioni finali e dell'approvvigionamento delle risorse di base.

Lo sviluppo monosettoriale conduce ad un processo di concentrazione, che può essere:

- integrazione orizzontale, cioè nello stesso stadio in cui agisce l'impresa.

Questo tipo di sviluppo porta ad un ampliamento del volume di affari relativamente al processo terminale già attuato dall'organizzazione. In questo caso, l'impresa punta a conseguire una maggiore forza nel settore in cui opera, ampliando la potenzialità degli impianti o creando altre unità produttive e/o mediante l'acquisizione di imprese simili. L'integrazione orizzontale ha lo scopo di far crescere la quota di mercato detenuta dall'impresa. Ciò si ottiene completando la gamma di prodotti trattati, ampliando il numero di segmenti di mercato serviti o allargando l'area geografica di vendita;

- integrazione verticale, cioè in stadi di attività diversi ma adiacenti a quello in cui agisce l'impresa. Questo tipo di

sviluppo porta ad un'espansione "a monte" (integrazione ascendente) o "a valle" (integrazione discendente).

Nel tentativo di spiegare i fattori che inducono l'impresa a orientarsi verso l'internalizzazione o l'esternalizzazione di

determinate attività, la dottrina economica ha sviluppato la teoria dei costi di transazione.

La teoria dei costi di transazione, dovuta a Williamson e Coase, sostiene che la produzione viene organizzata

implicitamente dal mercato ed esplicitamente dalle gerarchie dell'impresa. L'impresa prima di decidere se comprare o

produrre beni, compara il prezzo di produzione interna con il costo di transazione, in questo modo definisce il confine

efficiente. La teoria dei costi di transazione non è sufficiente per determinare se produrre o comprare.

I costi di transazione comprendono, oltre ai costi di acquisto del bene o servizio, tutti i costi necessari per progettare,

negoziare e tutelare un accordo di scambio. Rappresentano, dunque, i “costi d’uso del mercato”.

Il costo del bene scambiato è uguale non soltanto al prezzo pagato per il suo acquisto, ma anche allo sforzo sostenuto

dall’acquirente e dallo stesso venditore per ricercare le informazioni utili a perfezionare la contrattazione.

La definizione del “confine efficiente” dell’organizzazione, ossia delle attività da svolgere all’interno per ottenere il

massimo livello di efficienza operativa, dipende da due tipologie di valutazioni:

- economicità, si ottiene comparando i costi d’uso del mercato con quelli da sostenere all’interno dell’organizzazione di

impresa (e svolgendo all’interno le attività che sarebbero più costose se delegate all’esterno);

- rischiosità della transazione, il controllo delle condizioni d’acquisizione di beni o servizi è maggiore nell’ipotesi di

produzione interna rispetto a quelle di un rapporto contrattuale di scambio.

Sulla base di questo aspetto si è ipotizzato che il ricorso al mercato divenga meno conveniente al crescere della

complessità della transazione, sulla quale influiscono: ricorrenza; incertezza; specificità transazione.

Lo sviluppo polisetoriale conduce alla diversificazione produttiva. Con questa strategia, l’azienda si espande in mercati

nuovi, compresi in settori o comparti produttivi differenti da quelli in cui già opera. Si divide in:

- diversificazione laterale, è l’espansione verso nuove aree di affari rispetto alle quali, però, esistono dei collegamenti

tecnologici o di marketing (es. un'impresa produttrice di pasta alimentare che si diversifica inserendosi nella

produzione di biscotti);

- diversificazione conglomerale, si realizza quando tra attività vecchie e nuove aree di affari non c'è nessun

collegamento né di tecnologia né di mercato (es. un'impresa che produce abbigliamento che si inserisce nel business

dei trasporti).

La strategia di espansione internazionale, più che considerata un'alternativa rispetto agli altri tipi di strategie, è

diventata un'esigenza per l'ampliamento dei mercati di sbocco e per le opportunità di delocalizzazione produttiva.

Lo sviluppo internazionale può concretarsi:

- nell'espansione all'estero della propria sfera di attività (ampliamento internazionale del mercato di sbocco);

- nella multinazionalizzazione, cioè nell'allargamento dell'intera gestione aziendale sul piano mondiale.

Lo sviluppo internazionale può realizzarsi in diversi modi:

Tappa Modalità di realizzazione

esportazione vendita sistematica dei prodotti all'estero

produzione indiretta concessione di licenze di fabbricazione a produttori esteri

vendita diretta creazione di reti di vendita all'estero

produzione e vendita diretta allestimento di impianti di produzione e distribuzione all'estero

costituzione di un'impresa all'estero fondazione di una società all'estero

organizzazione multinazionale coordinamento della gestione sul piano multinazionale

CAPITOLO 8: IL CICLO DI DIREZIONE DELL'IMPRESA E IL PROCESSO ORGANIZZATIVO

La gestione dell'impresa si svolgerà in conformità delle strategie complessive e funzionali definite dal vertice

imprenditoriale. A chi dirige compete la responsabilità dell'efficienza nell'impiego del fattore umano, dei mezzi

finanziari, delle competenze tecnologiche e commerciali.

Dirigere non significa dare ordini e controllare che siano eseguiti, ma significa partecipare attivamente all'attuazione

delle scelte strategiche e delle politiche di gestione. La funzione di direzione richiede l'assunzione di atti di decisione,

impiego delle risorse, conduzione degli uomini e valutazione delle prestazioni.

Ogni attività va infatti:

- programmata, stabilendo in anticipo gli obiettivi da raggiungere, le decisioni e le modalità di svolgimento e le risorse

da impiegare;

- organizzata, individuando chi e con quali responsabilità dovrà curarne la realizzazione;

- guidata, fornendo le direttive e motivando gli organi operativi;

- controllata, valutando i risultati raggiunti rispetto a quelli programmati.

Ogni impresa è caratterizzata da un vero e proprio ciclo di direzione:

Il controllo conclude il processo e, allo stesso tempo, avvia un nuovo ciclo di direzione perché i dati rilevati servono a far

assumere nuove decisioni nell'ambito della funzione di programmazione. Dunque si avrà una continuità del ciclo.

Ogni ciclo si svolge mediante le informazioni che fluiscono all'interno dell'impresa e che devono essere integrate con

quelle provenienti dall'ambiente esterno. Si ha un ciclo informativo, perché il controllo produce informazioni, la

programmazione richiede l'integrazione dei dati così ottenuti con quelli relativi al contesto esterno, la conduzione

comporta il trasferimento di informazioni da chi dirige a chi esegue e, infine, chi esegue deve trasmettere i risultati della

propria attività agli organi di controllo.

Funzione di organizzazione.

L'impresa funziona come sistema mediante una pluralità di organi. Organizzare significa ordinare un sistema in parti

interdipendenti e correlate, ciascuna avente una specifica funzione rispetto al complesso. Le parti sono gli organi

dell'impresa e l'organizzazione si rivolge in primo luogo a disciplinare i compiti, i poteri e le responsabilità che ciascuno

di questi dovrà assumere nel corso della gestione.

La funzione organizzativa si pone lo scopo di definire:

- centri decisionali, di controllo ed esecutivi da istituire nell'impresa;
- autorità e responsabilità da attribuire a ciascuno di essi;
- relazioni formali da attivare fra i vari centri;
- procedure di decisione, di informazione e di esecuzione, necessarie per l'ordinata attuazione della gestione.

Lo scopo della funzione organizzativa è l'ottenimento di condizioni di massima efficienza operativa mediante la

suddivisione e specializzazione delle attività e la coordinazione in un sistema integrato di obiettivi, poteri e

responsabilità. Il suo contributo si espleta nel conseguimento di una produttività del lavoro, cioè raggiungere un miglior

risultato.

I problemi dell'organizzazione possono essere inquadrati secondo un duplice profilo:

- aspetto strutturale (statico), cioè di ordinamento di compiti e responsabilità, analizzabile sulla base delle relazioni fra

la strategia e le risorse umane disponibili;

- aspetto comportamentale (dinamico), cioè dei rapporti interpersonali di collaborazione e di conflitto che si creano per

effetto del suo stesso funzionamento.

Le scelte organizzative. La progettazione dell'organizzazione richiede, prima delle varie scelte, la definizione degli

obiettivi da raggiungere mediante il processo organizzativo.

Per organizzare una nuova impresa, gli elementi fondamentali di riferimento sono:

- la natura e le modalità di realizzazione dell'attività aziendale (ovvero gli obiettivi e la

strategia che si prefigge il

vertice imprenditoriale);

- l'investimento organizzativo (ovvero l'altezza dei costi di struttura ritenuti sopportabili dal bilancio aziendale);

- le risorse umane disponibili nel mercato e acquisibili in base all'investimento programmato.

L'obiettivo è trovare il giusto bilanciamento tra potenzialità operativa, elasticità strutturale ed economicità di

funzionamento.

I modelli di struttura organizzativa. I modelli principali di struttura organizzativa sono:

- struttura semplice: è una struttura molto elementare, caratterizzata dall'accentramento del governo aziendale in una

sola persona o in un ristretto gruppo di persone, dalla divisione di responsabilità operative per aree funzionali

fondamentali e dalla ridotta formalizzazione dell'assetto organizzativo e delle procedure operative e informative.

Questa struttura è comune a molte imprese di piccole dimensioni a conduzione familiare e si basa sul rapporto

interpersonale.

- struttura formale: questa struttura, utilizzata al crescere delle dimensioni dell'azienda e al complicarsi dei problemi di

coordinamento del lavoro, stabilisce l'assetto delle funzioni, dei poteri e delle responsabilità all'interno dell'impresa.

Quindi vengono suddivisi i compiti al di sotto della direzione generale o dell'amministratore delegato. Si divide in:

- struttura funzionale: si costituisce dividendo la gestione in funzioni, ovvero gruppi di compiti o mansioni

complementari e interdipendenti rispetto a un fine. L'organizzazione si articolerà in tante funzioni per quante sono

le aree di responsabilità da affidare a manager dotati di competenze specifiche. Le funzioni organiche sono quelle

che assicurano l'operatività del sistema e si caratterizzano in base a quattro criteri:

- universalità, cioè la loro presenza in tutti i sistemi dello stesso tipo;
- essenzialità rispetto al conseguimento delle finalità primarie del sistema;
- possibilità di suddivisione o articolazione per linee gerarchiche;
- impossibilità di aggregazione con altre funzioni.

Il modello funzionale, per la sua semplicità, è il più diffuso nelle aziende poco diversificate per tecnologie, prodotti

e mercati; inoltre, si adatta bene a situazioni di gestione abbastanza stabili sotto il profilo strategico ed operativo.

- struttura divisionale: comporta il frazionamento dell'impresa in più parti, ciascuna delle quali potrebbe

rappresentare un'impresa a se stante e costituire un centro di profitto. Questo tipo di struttura ha lo scopo di

stimolare la competitività tra le varie unità divisionali e di accrescere il livello di specializzazione sul piano

operativo. Inoltre, consente precise valutazioni di rendimento e si concentra maggiormente sui risultati anziché sui

compiti. Il modello decisionale può prevedere la centralizzazione di alcune funzioni.

Il criterio generale è: decentrare le funzioni che possono ritrarre i maggiori benefici alla specializzazione e

accentrare quelle che richiedono un più elevato coordinamento sul piano aziendale (come la finanza) o che

consentono maggiori economie di scala o d'interrelazione (come gli approvvigionamenti e la ricerca e sviluppo).

Obiettivi Vincoli

Potenzialità operativa Sfruttamento adeguato delle capacità di servizio

Elasticità strutturale Sostenibilità e incidenza dei costi fissi

Economicità di funzionamento Rendimento accettabile degli investimenti organizzativi

Vantaggi Svantaggi

Modello

funzionale

- esalta la specializzazione delle singole aree

operative;

- consente di avvicinare le competenze dei

responsabili al tipo di compiti da svolgere;

- adatto in situazioni di gestione abbastanza

stabili in termini strategici ed operativi.

- minore coordinamento tra le diverse aree di

responsabilità;

- minore spinta all'innovazione;

- poco adatto per aziende più dinamiche.

Modello

divisionale

- attenzione ai risultati;

- stimola il "senso imprenditoriale" dell'alta

dirigenza;

- adatto ad aziende diversificate ed in

situazioni di gestione dinamiche in senso

strategico ed operativo.

- genera situazioni di conflitto e competizione tra

le risorse;

- genera costi direzionali più elevati;

- impone maggiore attenzione al rapporto

autonomia/coordinamento tra la direzione

generale e le divisioni.

L'organizzazione per processi significa adottare strutture molto più elastiche finalizzate a

operare su obiettivi globali.

L'obiettivo è ottimizzare la gestione di compiti interrelati, superando le barriere funzionali, così da velocizzare i

comportamenti gestionali in un ambiente in rapido mutamento.

Esempio: processo di sviluppo di un nuovo prodotto.

L'organizzazione a rete si basa sull'instaurazione di relazioni molto strette tra più parti dell'impresa e tra i fornitori e i

clienti, al fine di conferire velocità, flessibilità ed efficienza all'operatività aziendale. Questo modello tende a favorire

l'innovatività mediante lo sfruttamento di un doppio criterio di specializzazione (per divisione e per progetto) di tipo

permanente (struttura a matrice) o temporaneo (struttura a progetto). Questo modello si ha soltanto in imprese

caratterizzate da un tasso elevato di innovatività dei prodotti e dei processi operativi.

L'organizzazione per progetto rappresenta un'ulteriore articolazione della struttura funzionale, in quanto è all'interno di

questa che vengono costituiti dei gruppi di lavoro incaricati di elaborare e porre in attuazione determinati progetti. Per

compiti importanti si procede alla nomina di un capo progetto assistito da un team di specialisti delle varie linee

funzionali.

L'organizzazione per matrice rappresenta l'istituzionalizzazione di quella per progetto, in quanto la struttura aziendale

assume un carattere reticolare con un intreccio di competenze funzionali e per progetto. Si rileva un'interconnessione tra

campi di responsabilità orizzontali e campi di specializzazione verticali. Ogni responsabile si troverà alle dipendenze del

direttore di linea e del direttore di prodotto.

L'ampiezza del controllo direttivo consiste nel definire le dimensioni del gruppo che può essere guidato da un unico

dirigente, mediante la considerazione di un insieme di fattori specifici e generali.

Condizioni che limitano l'ampiezza del controllo

direttivo

Condizioni che estendono l'ampiezza del controllo

direttivo

Poca o nessuna formazione del personale Formazione completa dei subordinati

Delega di autorità inadeguata o non chiara Delega chiara per lo svolgimento di compiti ben definiti

Procedure poco chiare relative ad attività non ripetitive Procedure ben definite relative ad attività ripetitive

Obiettivi e standard non controllabili Obiettivi verificabili utilizzati come standard

Cambiamenti repentini nelle condizioni di contesto

interno ed esterno

Lenti cambiamenti nelle condizioni di contesto interno ed

esterno

Utilizzo di tecniche di comunicazione poco efficaci e

con istruzioni vaghe

Utilizzo di tecniche appropriate di comunicazione

Interazione carente tra superiore e subordinati Interazione efficace tra superiori e subordinati

Riunioni di lavoro non produttive Riunioni di lavoro produttive

Elevato numero di responsabilità speciali ai livelli bassi e

medi dell'organizzazione

Elevato numero di responsabilità speciali ai livelli alti

dell'organizzazione

Dirigenti poco competenti e mal addestrati Dirigenti competenti e ben addestrati

Compiti complessi da eseguire Compiti semplici da eseguire

Riluttanza dei subordinati ad assumersi responsabilità

e rischi insiti nel ruolo rivestito

Propensione dei subordinati ad assumersi responsabilità e

rischi conformi al ruolo rivestito

Subordinati non ancora formati Subordinati maturi

La progettazione della struttura non esaurisce i compiti attribuiti alla funzione organizzativa, in quanto il funzionamento

del sistema impresa richiede la definizione di procedure o routine organizzative. Queste possono essere programmate in

fase di avviamento dell'impresa, ma si arricchiscono per effetto dell'accumulazione di conoscenze nell'organizzazione.

Si possono distinguere quattro tipi di procedure:

- procedure operative, disciplinano lo svolgimento di attività ripetitive ai livelli dell'esecuzione;
- procedure di controllo, dirette a seguire gli andamenti di gestione;
- procedure di informazione, alimentano i flussi di conoscenza ricorrenti all'interno dell'organizzazione;
- procedure decisionali, definiscono gli interventi e i ruoli rivestiti nell'assunzione delle decisioni.

Le procedure stabiliscono delle norme di comportamento adottabili in modo ricorrenti nel tempo per la soluzione dei

problemi simili o analoghi.

CAPITOLO 9: LA PROGRAMMAZIONE DELLA GESTIONE

La funzione di programmazione assume un ruolo centrale nel processo di direzione aziendale poiché regola, sulla base

dell'organizzazione creata, il corso futuro della gestione. E' un processo di predeterminazione degli obiettivi, delle

politiche e delle attività da compiere entro un determinato periodo di tempo.

Nell'azienda programmare significa assumere in anticipo un complesso di decisioni attinenti alla gestione futura. La

previsione è un tentativo di anticipare i futuri andamenti di alcune variabili e fenomeni che

sono di interesse per

l'impresa, così da trarre informazioni utili per orientare i comportamenti e le scelte aziendali.

Il processo di programmazione si deve tradurre in un sistema di piani distinto secondo:

- i contenuti; - l'ambito gestionale; - l'orizzonte temporale; - il grado di analisi.

Questi elementi si possono combinare tra loro, anche se esistono delle interrelazioni prevalenti che definiscono i due tipi

fondamentali di piani: il piano strategico e quello operativo.

Il piano strategico rappresenta l'elemento di riferimento di tutto il sistema, in quanto sia il piano operativo sia i singoli

piani di funzione dovranno essere elaborati in funzione del perseguimento degli obiettivi di lungo termine.

Il piano strategico potrà essere articolato in piani di medio termine.

I requisiti della programmazione aziendale sono:

Requisito Effetto

Formalizzazione Documento scritto di programmazione

Integrazione Riferimento alla gestione nel suo complesso (piani gestionali integrati)

Quantificazione Indicazione di obiettivi e risorse misurabili (quantificati)

Pluriennalità Proiezione strategica di obiettivi e politiche (piani di lungo termine)

Formalizzazione, integrazione, quantificazione e pluriennalità, rappresentano le caratteristiche essenziali della

programmazione, intesa come vera e propria metodologia di gestione aziendale.

Gli elementi di un piano di gestione sono:

- obiettivi, traguardi cui dovrà tendere l'organizzazione;
- politiche, linee generali di azione;
- attività, flussi di operazioni da attuare durante la gestione;
- risorse, vincoli-opportunità da rispettare nello svolgimento delle operazioni.

L'ottenimento degli obiettivi è subordinato alla possibilità di adottare opportune

politiche gestionali e alla disponibilità di un determinato stock di risorse.

L'impresa dovrà stabilire gli obiettivi da raggiungere in base alle previsioni del mercato o dei mercati in cui opera.

Ogni impresa opera entro un sistema di vincoli interni ed esterni.

Si può avere una diversa impostazione della programmazione. Questa, che è più diffusa nella pratica statunitense, si basa

sull'analisi del divario (gap analysis) e parte dalla fissazione degli obiettivi che l'azienda intende raggiungere. Il

procedimento si sviluppa nel valutare i modi di eliminazione dell'eventuale "divario" rispetto agli obiettivi conseguibili

seguendo le tendenze del mercato. I punti fondamentali sono:

- la fissazione degli obiettivi collegati con i traguardi di sviluppo stabiliti nel piano di lungo termine;

- la previsione degli obiettivi raggiungibili nell'ipotesi di una prosecuzione delle tendenze di mercato e della ripetizione

delle azioni di gestione attuate in passato;

- la determinazione del "divario" tra obiettivi desiderati e obiettivi realizzabili in assenza di innovazioni nella gestione;

- l'individuazione delle modalità di eliminazione del divario.

Con questa impostazione l'azienda tenda a imporre i suoi obiettivi sul mercato, sfruttando le opportunità di mutamento

delle sue politiche di gestione. Infatti, a seconda dell'entità del "divario", essa deciderà se insistere nei comportamenti

adottati in passato o se procedere a delle innovazioni nei segmenti fondamentali della gestione.

Nell'affrontare la programmazione aziendale il management può privilegiare una visione di tempo lungo dell'attività di

gestione e procedere a formulare i piani secondo un'ottica di non breve periodo oppure può orientare previsioni e

programmi nel tempo breve.

Ogni impresa opera entro un sistema fondamentale di vincoli, che ineriscono alla struttura

interna dell'organizzazione e

all'ambiente socio-economico

Vincoli interni Vincoli esterni

Potenzialità di produzione Crescita della domanda

Potenzialità organizzativa Pressione della concorrenza

Potenzialità finanziaria Progresso tecnologico

Potenzialità economico-strutturale Regolamentazione pubblica

Programmazione a breve termine: ha lo scopo di adattare l'attività corrente ai vincoli interni ed esterni della gestione

aziendale. La programmazione a breve termine consiste nel preordinare le operazioni di gestione secondo gli obiettivi

fissati per l'esercizio annuale.

Programmazione a lungo termine: ha l'obiettivo di modificare il sistema dei vincoli entro cui opera l'impresa in funzione

di obiettivi di lungo termine.

La programmazione a breve termine viene anche detta di adattamento perché la modificazione di certi vincoli (impianti,

organizzazione, ecc.) comporta tempi brevi e fa sì che il patrimonio di risorse dell'impresa appaia come vincolo di

partenza per la realizzazione delle operazioni di gestione.

La programmazione di breve periodo parte dall'analisi e valutazione delle risorse disponibili, mentre quella a lunga

scadenza è impostata sulla base degli obiettivi da raggiungere.

Il budget economico (o bilancio preventivo) è un documento contabile che traduce, in termini di costi e ricavi, le scelte e

le operazioni stabilite nel piano. Il budget è definito anche come un conto profitti e perdite anticipato perché tende a

predeterminare il risultato della futura gestione. La sua utilità è rilevante sotto il profilo decisionale e di controllo.

Il budget finanziario considera gli usi e le fonti di capitale, in modo da predeterminare il

saldo finanziario dell'esercizio.

CAPITOLO 10: IL CONTROLLO DIREZIONALE

La funzione di controllo conclude il ciclo di direzione e, contemporaneamente con la programmazione, crea le premesse

di un nuovo ciclo di attività.

Il processo di controllo direzionale si interpone tra quello decisionale e quello operativo allo scopo di assicurare che le

scelte, assunte a livello dell'amministrazione e della direzionale aziendale, siano correttamente attuate dagli organi

operativi. Il controllo serve anche a valutare la bontà delle decisioni prese e di quelle da formulare, cioè si riferisce sia al

momento dell'attuazione che a quello della programmazione.

Il controllo serve per assicurare l'ordinato svolgimento dell'attività aziendale.

Nel tempo, il controllo si è trasformato da strumento di costrizione (elemento necessario a disciplinare e vincolare

l'azione degli uomini inseriti nell'organizzazione) in strumento di indirizzo dell'attività gestionale (mezzo di guida del

lavoro e delle funzioni svolte a qualsiasi piano della struttura al fine di stimolare automaticamente gli interventi di

correzione e favorire lo spirito d'iniziativa sulla base delle eventuali insufficienze dell'azione).

Tale processo può svolgersi in quattro momenti successivi e complementari:

a) in via antecedente: serve a valutare la bontà di certe scelte e trova sostanza nello stesso processo di

programmazione;

b) in via concomitante: si lega alla programmazione poiché ha lo scopo di guidare l'attuazione dei piani formulati;

c) in via susseguente: valutazione dell'efficienza e dell'efficacia della gestione, è uno strumento d'indirizzo per la

formulazione di decisioni future;

d) in via prospettica: mezzo per verificare la bontà delle scelte strategiche e organizzative in

essere.

L'attuazione di una gestione programmata consente lo sviluppo di una funzione concomitante di controllo operativo.

Quest'ultimo è la procedura attuata durante lo svolgimento delle operazioni aziendali, allo scopo di seguire lo sviluppo

della gestione e di assicurare il rispetto degli obiettivi fissati in sede di costruzione dei piani.

Ogni schema di controllo si compone di quattro elementi:

- determinazione degli obiettivi: gli obiettivi sono stabiliti in fase di programmazione (è importante per le fasi

successive che tali obiettivi siano realistici e ben definiti). Gli obiettivi possono derivare dalla programmazione, dalle

politiche o da azioni operative;

- rilevazione periodica dei risultati: la rilevazione dei risultati richiede un'organizzazione efficiente e presuppone una

raccolta sistematica ed un'elaborazione dei dati sulle prestazioni. In ogni azienda è bene stabilire un sistema di

reporting per la dirigenza, in grado di far giungere con regolarità i dati sui risultati di gestione ai dirigenti interessati;

- analisi causale degli eventuali scostamenti: fornisce elementi preziosi sulla genesi delle deviazioni. Un'analisi non

corretta può orientare in modo sbagliato gli interventi di gestione;

- interventi correttivi: questa fase è elemento qualificante perché verifica la concordanza tra obiettivi e risultati,

preservandola o ristabilendola se si dovessero creare difformità. Gli interventi di correzione possono avere ad

oggetto: il livello delle prestazioni ottenibili, che tendono a riportare l'attività in linea con la programmazione

correggendo le deviazioni; direttamente i piani, che hanno lo scopo di adeguare la programmazione alle mutate

condizioni interne ed esterne di svolgimento della gestione.

Il processo di conduzione è più agevole poiché ciascun responsabile ha il proprio obiettivo e

l'ottenimento dell'obiettivo

è monitorato mediante un controllo di tipo concomitante.

In questo modo le singole parti del sistema aziendale possono, entro certi limiti, autoregolarsi.

La costruzione di conti economici mensili consente di sorvegliare costantemente gli esiti dell'attività aziendale, ma

anche di valutare le difformità rispetto a quanto programmato.

La funzione di controllo della gestione non si esaurisce nello svolgimento del controllo operativo concomitante, ma si

completa con l'attuazione delle valutazioni di efficienza sulla gestione aziendale.

Efficienza: capacità di rendimento o attitudine a svolgere una certa funzione. È misurata dal rapporto tra i risultati

conseguiti e le risorse impiegate.

Efficacia: grado secondo cui l'azienda raggiunge i suoi obiettivi. È misurata dal rapporto tra gli obiettivi ottenuti e quelli

che si sarebbero dovuti conseguire.

Il controllo direzionale non è sufficiente per fornire al management aziendale gli elementi di guida dell'organizzazione

perché ha due limiti:

- soffre di una interdipendenza elevata con il sistema di programmazione;
- l'incapacità a cogliere disfunzioni o inefficienze dell'organizzazione nel suo complesso. Il controllo porta ad

individuare certe aree specifiche di scarsa efficienza.

I limiti interni al controllo di gestione, limiti che possono essere avvertiti da azienda ad azienda, fanno convincere della

necessità di un altro tipo di controllo in grado di raggiungere finalità che per il controllo direzionale non appare possibile

perseguire.

Questo nuovo tipo di controllo strategico, ha come obiettivo il controllo globale della gestione aziendale e verifica la:

- congruenza esterna: valuta se il quadro strategico messo a punto sia coerente con le tendenze del contesto esterno

all'azienda stessa;

- congruenza organizzativa: verifica il rapporto di idoneità strumentale tra la strategia e la struttura organizzativa;

- efficienza funzionale della direzione: verifica dell'idoneità del management.

Il controllo strategico deve permettere di valutare le scelte di lungo tempo conservando la loro validità, tenendo presente

che nell'ambiente e nei mercati si possono presentare fenomeni imprevisi. Il controllo, dunque, consente di affrontare in

modo tempestivo la loro revisione.

In controllo strategico è un check-up aziendale, che non serve solo a far emergere l'esistenza di patologie da eliminare

ma anche a valutare le eventuali potenzialità non sfruttate (o non adeguatamente sfruttate).

Il controllo è strettamente complementare alla funzione di programmazione.

1. Un primo problema manageriale sorge dal dilemma fra un controllo di certe decisioni e operazioni, in modo da far

svolgere le attività secondo norme prestabilite. Uno degli obiettivi fondamentali della funzione direzionale deve essere

quello di assicurare un giusto equilibrio fra creatività e conformità.

2. Un altro problema è quello di evitare un'eccessiva proliferazione dei controlli, che finisca per tradursi in un

rallentamento dell'attività operativa e in un notevole aggravio dei costi. I controlli devono essere funzionali, cioè rivolti

agli aspetti di maggiore importanza della gestione e finalizzati ad una tempestiva individuazione delle inefficienze

interne e di mercato.

3. Un terzo problema è quello dell'impiego di tecniche e strumenti adeguati alle esigenze aziendali. Per evitare un inutile

spreco di risorse è opportuno che le procedure e i mezzi adoperati per l'attuazione del

“piano di controlli” rispondano

alle caratteristiche di gestione dell'impresa. Non sempre le tecniche più raffinate di valutazione dei risultati si rilevano

come le più adatte agli scopi da raggiungere. Da azienda ad azienda, possono mutare le esigenze in termini di quantità,

precisione e tempestività dei dati da utilizzare nel corso della gestione.

Obiettivi di un efficace sistema di controllo di direzione:

Equilibrare le esigenze di creatività e conformità nelle politiche aziendali e nel funzionamento dell'organizzazione.

Evitare l'eccessiva proliferazione dei controlli.

Impiegare tecniche e strumenti adeguati e in linea con le risorse professionali e finanziarie dell'impresa.

CAPITOLO 11: LA CONDUZIONE DEL PERSONALE E LA “LEADERSHIP”

La trasformazione dell'impresa, da semplice apparato operativo a “macchina pensante”, accresce l'importanza della

gestione delle risorse umane ai fini del successo imprenditoriale. La vera ricchezza di un'impresa sono le professionalità

di cui dispone.

La conduzione del personale rappresenta uno dei problemi centrali del processo di direzione. Nella gestione aziendale

prevalgono i problemi di amministrazione del fattore umano.

La gestione delle risorse umane rappresenta il pilastro fondamentale dell'intera gestione aziendale e una delle

responsabilità più delicate per chi dirige un'impresa. Bisogna dotare l'organismo aziendale delle professionalità

necessarie e assicurarsi che gli individui inseriti nell'organizzazione siano motivati al raggiungimento degli obiettivi

gestionali.

Dirigere significa “far sì che altri realizzino certe azioni” e l'abilità direttiva si misura in funzione dei risultati operativi

conseguiti, ma anche in rapporto al clima delle relazioni di lavoro creato nell'azienda. E'

comprensibile che, nel rapporto

di scambio tra lavoratore e impresa, si creino interessi diversi e quindi conflitti. Infatti, l'impresa richiede il massimo

rendimento rispetto ai costi che sostiene, mentre il lavoratore desidera il massimo risultato (reddito da lavoro) rispetto

alla quantità e alle condizioni delle prestazioni che deve rendere.

Questi conflitti si presentano in due momenti:

- contrattuale, nel quale le parti devono disciplinare il loro rapporto sul piano normativo;
- operativo, nel quale il rapporto deve essere gestito.

La funzione di conduzione del fattore umano ha per obiettivo l'ottenimento del miglior rendimento dell'organizzazione e

riguarda i problemi d'impiego e di gestione delle risorse umane presenti in azienda.

L'abilità direttiva si misura non solo in funzione dei risultati operativi conseguiti, ma anche in rapporto al "clima" delle

relazioni di lavoro instaurato in azienda.

Il concetto di "uomo" assunto a base della costruzione dell'organizzazione è fondamentale. E' possibile individuare tre

fasi di sviluppo della disciplina della conduzione aziendale:

- organizzazione scientifica del lavoro: vi è una visione meccanicistica del ruolo dell'uomo nell'organizzazione, visto

come meccanismo da far funzionare all'interno della macchina aziendale e non come individuo da motivare o far

partecipare alle scelte aziendali;

- scuola delle relazioni umane: l'uomo non è più visto come una macchina da lavoro ma come un individuo da

motivare;

- visione sistemica: per ottenere il più elevato rendimento possibile dal fattore umano è necessario risolvere il problema

dell'integrazione tra gli obiettivi individuali e quelli dell'organizzazione.

Attraverso una differente visione del fattore umano si è cambiato lo stile della conduzione.

Si è passati da una direzione

tradizionale di tipo autocratico ad una direzione partecipativa. Lo stile di direzione è il modello di governo dei rapporti

di lavoro nell'organizzazione. Esso tende ad assumere caratteristiche differenti da impresa a impresa. Si distinguono due

stili:

- direzione autocratica, fondata sul principio dell'autorità e attuata mediante la gerarchia del comando (si basa sul

controllo esterno o supervisorio);

- direzione partecipativa, basata sul consenso e attuata mediante la creazione della motivazione (si basa sul controllo

legato alla motivazione, quindi sull'autocontrollo).

McGregor, noto studioso di organizzazione aziendale, provò che in questi due stili di direzione vi sono differenze

premesse circa la natura ed il comportamento del fattore umano.

TEORIA X TEORIA Y

a) l'uomo in generale detesta il lavoro;

b) gli unici mezzi affinché egli lavori sono i controlli e la minaccia di punizioni;

c) l'obiettivo che si pone è quello della sicurezza, per cui evita accollarsi responsabilità, preferendo essere diretto piuttosto che assumere posizioni di leadership.

a) il lavoro è accettato dall'uomo come fatto naturale, quanto lo svago o il riposo;

b) l'uomo può esercitare l'autodisciplina e per lavorare non deve essere né controllato né minacciato di sanzioni;

c) l'uomo è disposto ad accettare responsabilità per ottenere prestigio sociale e autoaffermazione;

d) la capacità innovativa, l'immaginazione e la fantasia

creativa, sono diffuse tra i lavoratori e possono essere

sfruttate per risolvere i problemi organizzativi;

e) le potenzialità medie dei lavoratori sono solo

parzialmente messe a frutto nelle attuali condizioni

aziendali.

TEORIA X: da queste premesse non può che derivare una conduzione di tipo autocratico.

TEORIA Y: questa teoria vede l'uomo come essere da motivare, ma anche da valorizzare e coinvolgere nel processo

decisionale aziendale. Non può che derivarne una conduzione di tipo partecipativa.

Il processo motivazionale si realizza quando alcuni obiettivi dell'organizzazione diventano anche obiettivi del lavoratore,

che si sentirà "integrato" nell'organizzazione. In questo modo non si avrà più un problema di conduzione degli uomini, i

quali saranno motivati a fornire il loro migliore contributo all'azienda. Il problema motivazionale può essere scomposto

nella:

- motivazione a partecipare, che induce l'individuo ad accettare l'inserimento nell'organizzazione;
- motivazione a produrre, che spinge ad assicurare la produttività richiesta dall'organizzazione stessa.

I problemi della motivazione presentano anche aspetti psico-sociologici, perché riguardano il comportamento

organizzativo sotto il profilo individuale e sotto quello dei gruppi che si formano all'interno della struttura.

Secondo Maslow l'individuo tende alla soddisfazione di una serie di bisogni, che si ordinano lungo una scala crescente

di importanza. I tipi di bisogni individuati sono:

1. bisogni primari o di sopravvivenza: sono le necessità fondamentali da soddisfare per sopravvivere (nutrizione,

abbigliamento, abitazione, ecc.);

2. bisogni di sicurezza: costituiti dalle esigenze di protezione della propria persona, del patrimonio, della posizione

lavorativa;

3. bisogni di socialità, rappresentati dalla necessità di sentirsi parte di un gruppo (affetto, appartenenza);

4. bisogni d'affermazione, costituiti dall'aspirazione a riscuotere il consenso di altri e a collocarsi in posizioni di

superiorità nella classe sociale di appartenenza (reputazione, stima);

5. bisogni di auto-realizzazione, rappresentati dalla convinzione di avere realizzato appieno le proprie capacità

professionali e morali, cioè di aver raggiunto il migliore risultato possibile sulla base dei requisiti personali

posseduti.

Ogni individuo tende a salire la scalinata dei bisogni. La scala di Maslow fornisce uno schema di riferimento per

orientare le soluzioni del problema motivazionale.

Sulla teoria di Maslow si possono individuare dei punti critici:

- la scalata verso bisogni superiori non presuppone il soddisfacimento al 100% del bisogno inferiore, l'appagamento

dei vari bisogni può essere contestuale ma in differente misura;

- la separazione tra le varie categorie è una costruzione teorica perché nella realtà i bisogni sono interdipendenti;

- l'ordinamento dei bisogni lungo la scala può non essere lo stesso per tutti gli individui;

- la scala dei bisogni risente anche delle condizioni ambientali.

La scala dei bisogni di Herzberg, al contrario di Maslow, ha distinto i bisogni dei lavoratori in due categorie:

- bisogni soddisfattivi, quelli che, una volta appagati, producono gratificazione e quindi stimolano all'azione.

Includono tutti i fattori motivazionali quali il successo e il suo riconoscimento, l'interesse

verso il lavoro svolto e le

responsabilità assunte, le occasioni di crescita professionale presenti nei compiti assegnati, la possibilità di promozione

e di avanzamento;

- bisogni insoddisfatti, quelli che, se non soddisfatti, generano frustrazione e determinano l'inazione. Includono i

fattori "igienici" legati alla politica dell'azienda e alla sua organizzazione, alla supervisione, alle relazioni

interpersonali, alle condizioni di lavoro, alla retribuzione, allo status e alla sicurezza.

Oggi l'incentivazione più motivante è quella che prevede una qualche forma di compartecipazione ai risultati aziendali.

Il principio di una ricompensa mista, formata da una retribuzione fissa e da un corrispettivo legato all'esito della

gestione, contribuisce a sviluppare lo spirito di gruppo e ad innalzare la produttività media.

L'incentivazione può assumere diverse forme e produrre diversi effetti in funzione dell'orientamento all'individuo o al

gruppo e della proiezione nel breve o lungo periodo. In base a questi due fattori si può costruire una matrice:

La stock option costituisce un accordo finanziario in base al quale ai dirigenti viene offerto il diritto di acquistare delle

azioni della società in cui lavorano a una data futura e ad un prezzo concordato nel momento in cui viene fornita

l'opzione, di solito il prezzo di mercato corrente o una cifra leggermente inferiore.

Questa forma di retribuzione risponde al principio di imprenditorializzazione diffusa del rischio, cioè si tende a

sviluppare un'imprenditorialità collettiva che consente all'impresa di rinnovarsi continuamente attraverso le innovazioni,

le decisioni e la capacità di adattamento di tutti i membri dell'organizzazione che operano in collaborazione.

La funzione di conduzione troverà minori ostacoli in presenza di modelli organizzativi e direzionali più avanzati e di una

migliore assegnazione del personale alle varie posizioni organizzative (staffing).

Chi dirige deve creare la massima armonia nei gruppi di lavoro e valorizzare al meglio le risorse umane a disposizione.

L'integrazione tra obiettivi dei singoli e quelli dell'organizzazione può essere facilitata, oltre che con il modello di

conduzione ed il sistema premiante, anche con l'impiego di tecniche di analisi e valutazione delle mansioni.

E' molto importante l'analisi delle mansioni (job analysis), cioè lo studio approfondito e sistematico delle singole

posizioni organizzative, diretto a valutare le caratteristiche delle operazioni e dei compiti ad esse connesse, le conoscenze

e capacità richieste all'esecutore e le responsabilità nei confronti di altre unità amministrative.

L'analisi delle mansioni è un procedimento per orientare la gestione delle risorse umane.

Per migliorare il rendimento del fattore umano, oltre alla corretta assegnazione del personale alle varie posizioni della

struttura organizzativa, si può far ricorso a tecniche di variazione e di ampliamento delle mansioni attribuite. La

motivazione a produrre può essere stimolata mediante la rotazione, l'estensione e l'arricchimento delle mansioni di

lavoro. Si distingue:

- job rotation: l'individuo "ruota" in mansioni diverse, che sono comprese nello stesso ciclo di lavoro, che rendono la

prestazione meno monotona e accrescono le conoscenze e la preparazione del lavoratore;

- job enlargement: l'individuo vede "ampliare" la sua mansione in senso orizzontale, cioè diventa responsabile di

un'attività completa (cicli integrati di operazioni) rispetto alle altre attività svolte in azienda;

- job enrichment: l'individuo vede "ampliare" la sua mansione in senso verticale mediante il coinvolgimento del

responsabile nella fase decisionale oltre che operativa.

CAPITOLO 12: IL SISTEMA INFORMATIVO AZIENDALE E I PROCESSI DI "KNOWLEDGE

MANAGEMENT”

Le informazioni sono un elemento essenziale per il funzionamento di tutte le organizzazioni aziendali: sono

indispensabili per poter pianificare e coordinare le attività, documentare lo svolgimento delle operazioni, valutare le

performance conseguite, assumere decisioni.

Il sistema informativo aziendale si distingue in:

- sistema informativo direzionale (S.I.D.), che elabora le informazioni che sostengono il management aziendale

nell’assunzione di decisioni complesse e nel controllo della relativa attuazione;

- sistema operativo, che identifica una serie di sottosistemi eterogenei che forniscono il supporto informativo per

programmare lo svolgimento delle attività esecutive e per il loro controllo operativo.

Un sistema informativo è costituito da quattro elementi, necessari per svolgere le attività di raccolta, elaborazione,

scambio e archiviazione dati, con lo scopo di produrre e distribuire le informazioni di cui chi opera in azienda ha

bisogno. Questi elementi sono:

- un patrimonio di dati (i dati costituiscono la materia prima del processo di produzione di informazioni);

- un insieme di procedure (le procedure sono intese come insieme di regole e norme da seguire per l’acquisizione e

l’elaborazione dei dati e la successiva diffusione delle informazioni ottenute);

- un insieme di mezzi e strumenti;

- un insieme di persone.

L’informazione deriva dall’interpretazione dei dati, cui viene associato un significato dal punto di vista del soggetto. La

conoscenza può essere generata dall’assimilazione dell’informazione, cioè integrando l’informazione con quelle

precedentemente ottenute dal soggetto e costituite in un sistema.

Il knowledge management (gestione delle conoscenze) è la capacità dell'impresa di organizzare il processo di

apprendimento, in modo da produrre conoscenze utilizzabili nel corso della gestione aziendale.

Il knowledge management è l'insieme delle attività e dei processi di generazione, mappatura, selezione, organizzazione e

diffusione della conoscenza. E' un approccio strategico che identifica nella conoscenza la risorsa da gestire al fine di

accrescere/migliorare le capacità di azione di una persona e dell'intera organizzazione aziendale.

Il problema da gestire è quello di riuscire a trasformare la conoscenza individuale in conoscenza aziendale organizzata, e

viceversa.

L'apprendimento organizzativo deriva dall'interazione continua di due forme diverse di conoscenza:

- tacita, è la conoscenza che gli individui acquistano ed esercitano nella pratica, ma che non sono in grado di spiegare o

descrivere;

- esplicita, può essere codificata e trasmessa attraverso un linguaggio formale, mediante manuali, procedure, norme,

codici, archivi, database, prodotti o altro.

CAPITOLO 13: LA GESTIONE OPERATIVA E IL MARKETING

L'azienda può concentrare la sua attività in una sola area di affari oppure operare in più aree di affari, all'interno delle

quali dovrà stabilire una particolare strategia competitiva.

La gestione tenderà a differenziarsi soprattutto in rapporto alla natura dell'attività e alle dimensioni della struttura

organizzativa. La gestione dell'impresa richiede l'assunzione di decisioni riguardanti l'amministrazione delle varie aree

funzionali. In ciascuna di queste aree occorre prendere decisioni che rivestono valenza strategica e operativa. Le funzioni

operative di gestione sono inquadrabili in tre gruppi:

- funzioni primarie, sono comuni a tutti i tipi di azienda e inserite all'interno dell'organizzazione;
- funzioni di supporto, caratterizzate da un grado minore di importanza e affidabili a centri esterni di servizio;
- funzioni ausiliarie, sono tutte quelle attività che, per motivi organizzativi ed economici, l'azienda può con minore

difficoltà "esternalizzare", decentrandole ad altre organizzazioni.

Le funzioni operative primarie e quelle di supporto si collocano su piani di importanza diversi. Entrambe rappresentano

gruppi di attività da svolgere all'interno dell'impresa.

In passato si distinguevano due tipi di comportamento dell'impresa nei confronti del mercato: l'orientamento al prodotto

e l'orientamento al mercato. Oggi l'impresa è invece orientata al business.

Orientamento al prodotto: cura i problemi attinenti al ciclo di produzione dei beni, per i quali la successiva vendita

finiva per costituire un'attività complementare e automatica. L'orientamento al prodotto configurava una situazione di

mercato facile (mercato del venditore), nella quale bastava produrre a prezzi competitivi per poter vendere e conseguire

profitti. Questo tipo di orientamento è superato e inadatto a gestire l'attività aziendale.

Orientamento al mercato: preventivo accertamento della "vendibilità" dei prodotti da realizzare. L'orientamento al

mercato presupponeva la necessità di analizzare la domanda globale, di valutare la quota massima ottenibile dall'azienda

e di indirizzare le politiche di produzione in funzione degli obiettivi di vendita realizzabili. Questo tipo di orientamento è

inadatto in un periodo in cui l'impresa è orientata al business.

Orientamento al business: si concreta nella ricerca di nuove occasioni di affari da aggiungere a quelle già sfruttate

nell'ambito del mix di settori in cui opera. Lo sguardo di chi governa l'azienda è proiettato

verso l'individuazione di

bisogni e desideri dei consumatori che, in funzione delle risorse aziendali disponibili, possono rappresentare delle nuove

opportunità di business addizionali o, in certi casi, sostitutive di quelle già soddisfatte in passato.

La differenza tra orientamento al mercato e al business, è data dall'ampiezza dell'area di osservazione da parte

dell'impresa. Nell'orientamento al mercato le opportunità vanno ricercate nel mercato in cui già si è presenti, mentre nel

business la ricerca si estende a tutti i mercati in cui le risorse aziendali possono essere impegnate con successo.

L'orientamento al business è fondato sul concetto di

marketing, posto al centro della gestione aziendale. Il termine

marketing, indica il processo mediante cui l'azienda studia i

mercati che ritiene interessanti, analizza le tendenze della

domanda e la situazione della concorrenza, individua

l'esistenza di opportunità di business, orienta la produzione

in funzione degli acquirenti da conquistare (target di

mercato), crea la domanda per i nuovi prodotti e provvede a

collocare i prodotti stessi presso gli sbocchi prescelti.

Il marketing è un orientamento di gestione (o una filosofia aziendale), incentrata sul mercato e protesa a trovare il

miglior equilibrio tra le potenzialità di offerta aziendale e le esigenze attuali e prospettiche della domanda. Per questo

motivo, il marketing costituisce una funzione fondamentale nell'ambito dell'organizzazione aziendale.

Nell'ambito della funzione commerciale si possono individuare due gruppi di compiti:

- servizio di marketing: analisi e studi di mercato, programmazione nuovi prodotti, programmazione e controllo di

vendita, promozione e sviluppo delle vendite. Queste responsabilità richiedono competenze

di studio e una

centralizzazione degli organi a cui esse debbono essere confidate.

- servizio di vendita: gestione prodotti finiti, amministrazione vendite, gestione vendite (assistenza tecnica, rete di

vendita, distributori). Queste responsabilità comportano delle azioni da svolgere in diretto contatto con il mercato.

Le politiche di marketing (4P) compongono la combinazione o mix di marketing, cioè la miscela degli strumenti rivolti

all'ottenimento degli obiettivi di mercato fissati di periodo in periodo.

Queste possono essere raggruppate in quattro politiche fondamentali su cui conviene concentrare l'analisi:

Le imprese produttrici di beni di consumo sono orientate a migliorare il servizio al consumatore e a ridurre i tempi di

messa a punto dei nuovi prodotti o delle nuove offerte di mercato.

E' possibile rilevare tre tipi di orientamento relativi al marketing:

- customer satisfaction: soddisfazione della clientela;
- customer retention: fidelizzazione della clientela;
- time based competition: competizione basata sulla velocità, che si divide a sua volta in:
 - time to market (tempi d'introduzione e lancio nel mercato di nuovi prodotti e servizi);
 - time to customer (tempi di messa a disposizione di prodotti e servizi per il cliente);
 - flessibilità (tempi di adattamento dei prodotti e servizi alle esigenze della clientela).

Le politiche di marketing (o marketing mix) vanno definite in funzione della scelta strategica del market-target

(mercato-obiettivo) che l'impresa intende raggiungere.

Le scelte del consumatore sono tanto più ampie quanto maggiore è il reddito disponibile. Il reddito netto si divide:

- reddito impegnato, quando è sufficiente a coprire solo i bisogni essenziali o di prima necessità;
- reddito discrezionale, se oltre all'appagamento dei bisogni essenziali, è possibile soddisfare bisogni voluttuari (non

essenziali).

Il processo di acquisto prevede tre fasi di scelta per il consumatore (scelta del bisogno da soddisfare, scelta del bene in

grado di soddisfare quel bisogno, scelta del produttore ossia della marca) e quindi tre momenti di competizione per il

produttore:

concorrenza indiretta (tra bisogni); concorrenza allargata (tra beni alternativi); concorrenza diretta (tra marche).

Il processo di acquisto si realizza mediante un complesso di scelte del consumatore che si differenziano per quanto

riguarda il luogo, il tempo, la quantità e le modalità di acquisto del bene o del servizio richiesto. Queste scelte

determinano le abitudini d'acquisto. La conoscenza delle abitudini del consumatore permette all'azienda di orientare le

sue politiche di marketing, che possono essere rivolte ad assecondare le abitudini esistenti o a creare nuovi modelli di

comportamento.

Per l'orientamento dell'azione competitiva, interessa capire il perché di determinate scelte del consumatore. Secondo

uno schema teorico, le motivazioni d'acquisto si dividono in tre gruppi:

- motivazioni razionali (incentrate sulla valutazione del rapporto qualità-prezzo dei beni da acquistare);

- motivazioni emotive (collegate alla sfera dei sentimenti e derivanti da fattori di gusto, estetica e personalità del

- consumatore);

- motivazioni di patrocinio (correlate alla fiducia nel produttore o nel distributore).

A causa dell'eterogeneità dei comportamenti dei consumatori, ogni mercato si può frazionare in più sub-mercati e

“segmenti” di mercato, ciascuno comprendente una particolare categoria di acquirenti. All'impresa interessa cogliere le

principali uniformità di comportamento ed isolare classi di clientela che, per omogeneità e

dimensione, si prestino ad

essere considerate come un solo sub-mercato, meritevole di essere gestito in modo indipendente.

I parametri utilizzati per la segmentazione del mercato sono:

- parametri demografici (età, sesso, razza, nazionalità, ampiezza della famiglia);
- parametri socio-economici (reddito, professione, livello di istruzione);
- parametri ubicazionali (popolazione urbana, suburbana e rurale);
- parametri psicografici (personalità, autonomia decisionale, preferenza per l'innovazione);
- parametri comportamentali (disposizione all'acquisto, grado di fedeltà, benefici desiderati).

Il processo di segmentazione comporta anche la separazione dei vari segmenti di mercato e la misurazione della loro

consistenza. Di fronte ad un mercato segmentabile, l'impresa può adottare tre differenti atteggiamenti:

- marketing indifferenziato: considera il mercato come se fosse omogeneo, cioè ignorando la sua segmentabilità, e

adotta un'unica strategia di marketing per tutti i consumatori;

- marketing differenziato: si indirizza verso un gran numero di segmenti di mercato, per ciascuno dei quali sviluppa un

diverso programma di marketing. Questa strategia pone in grado di conquistare grandi fette di mercato, ma comporta

maggiori costi di produzione, amministrazione e promozione;

- marketing concentrato: si indirizza verso uno o pochi segmenti di mercato con un unico programma di marketing.

Questa strategia è adatta alle aziende che non intendono raggiungere posizioni di leadership nel mercato.

LE POLITICHE DI MARKETING – 4P

PRODOTTO. La politica del prodotto è caratterizzata da un alto tasso di strategicità e presenta degli aspetti

prevalentemente di lungo termine, infatti le scelte sui prodotti presuppongono delle

decisioni d'investimento non

modificabili, senza conseguenze particolarmente negative nel tempo breve.

Aspetti strategici della politica del prodotto:

- 1) ampiezza dell'offerta (la maggiore o minore estensione della gamma di vendita);
- 2) profondità degli assortimenti (la distinzione interna alla gamma ed esterna rispetto alla concorrenza);
- 3) innovatività delle produzioni (il tasso di rinnovamento e di ricambio dei prodotti posti in vendita);
- 4) visibilità dei prodotti (la scelta della marca e della confezione).

1) La gamma di vendita si può caratterizzare in ampiezza (tipologia produttiva), profondità (assortimento) e coerenza

(affinità dei tipi di prodotti).

Il concetto di ampiezza deve essere inteso in senso orizzontale come molteplicità di tipi di prodotti e non come

assortimento di modelli diversi.

Inoltre bisogna tener conto dei rapporti di complementarità e sostituibilità dei diversi prodotti. Si distingue tra:

- prodotti strategici: all'interno di ogni impresa ci sono i cosiddetti prodotti da reddito, che generano i maggiori flussi

di cassa. I prodotti strategici sono prodotti la cui presenza è necessaria per favorire la vendita dei prodotti da reddito.

- prodotti da richiamo: beni che possono richiamare l'attenzione dell'acquirente sull'intera gamma e contribuire alla

vendita dei prodotti da reddito.

2) Ogni tipo di prodotto viene portato al mercato in una varietà di modelli, versioni o formati. Si parla in questo caso di

profondità dell'assortimento. L'assortimento produttivo è dovuto a:

- caratteristiche intrinseche del tipo di prodotto;
- segmentazione della domanda e posizionamento dell'offerta, da differenziare in funzione dei gruppi di consumatori

da servire;

- invecchiamento dei modelli e differente capacità di contribuzione al reddito d'impresa.

L'impresa dopo aver segmentato il mercato e aver scelto i segmenti da soddisfare, deve decidere quale "posizione"

occupare nei segmenti prescelti. Poiché in ciascun segmento è probabile che vi siano più concorrenti, si pone il problema

di scegliere anche con quali competitori misurarsi in base alla possibilità di ritagliarsi una porzione del segmento servito.

La decisione fondamentale riguarda il posizionamento dell'offerta nei confronti della concorrenza. Esprime quindi il

modo in cui il prodotto è percepito da un gruppo di clienti (target) rispetto ai prodotti con i quali è in concorrenza.

Per posizionamento Kotler intende l'insieme di attività volte a definire le caratteristiche del prodotto offerto dall'impresa

e ad impostare il marketing mix più adatto per attribuire una certa posizione al prodotto nella mente del consumatore.

Ciclo di vita del prodotto. L'esigenza di una pluralità di modelli e tipi di prodotto deriva anche dal naturale

invecchiamento della gamma e della necessità di procedere in modo sistematico e continuativo al suo rinnovamento.

Ogni prodotto dal momento della sua immissione nel mercato a quello della sua eliminazione dalla gamma di vendita

dell'impresa, attraversa quattro fasi:

- introduzione, in cui il prodotto inizia ad affermarsi con una crescita piuttosto debole delle vendite. In questa fase il

prodotto, anche se venduto ad un prezzo elevato, genera perdite, a causa della scarsa quantità collocata e degli alti costi

distributivi e promozionali da sopportare per la sua immissione sul mercato;

- sviluppo, in cui l'espansione delle vendite avviene ad un ritmo molto rapido, a seguito dell'affermazione del prodotto

nel mercato. Il rapido aumento delle vendite consente l'ottenimento di margini crescenti, data la riduzione dei costi

unitari dovuta a risparmi assoluti di costi e alla possibilità di diffondere i costi totali su una maggiore quantità di

produzione. Inoltre, l'azione promozionale comincia a produrre appieno i suoi frutti e l'attività di collocamento è

facilitata a causa dell'interesse suscitato nei distributori;

- maturità, in cui le vendite continuano a svilupparsi ma ad un tasso meno elevato. Il prodotto continua a generare profitti

elevati per effetto dell'allargamento del mercato, ma la situazione diventa più difficile a causa della concorrenza

sviluppatasi nel mercato e della stazionarietà della domanda: il volume delle vendite si stabilizza e comincia ad accusare

delle lievi flessioni;

- declino, in cui il volume delle vendite comincia a ridursi più o meno rapidamente per l'obsolescenza del prodotto, per

l'immissione di un prodotto sostitutivo o per la saturazione della domanda. I consumatori perdono progressivamente

interesse per il prodotto e i margini di profitto si comprimono fino ad arrivare ad un punto tale da consigliare la

radiazione del prodotto dalla gamma.

Il ciclo di vita del prodotto non ha sempre lo stesso andamento perché, a seconda dei casi, si può presentare a balzi, con

tempi di crescita e di declino più brevi, con picchi elevatissimi e cadute altrettanto rapide.

La curva del ciclo di vita ha un andamento diverso in relazione alla natura del prodotto e alle politiche di mercato.

3) La matrice del portafoglio prodotti (matrice BCG) valuta la differente partecipazione al reddito aziendale dei prodotti

inseriti nella gamma. Questa matrice è elaborata dal Boston Consulting Group e suddivide i prodotti in quattro gruppi in

funzione del cash-flow generato (il divario tra investimenti e ritorni relativi a ciascun tipo di prodotto). La matrice

stabilisce un rapporto diretto tra cash-flow di prodotto e condizioni interne (quota di mercato) ed esterne (sviluppo della

domanda) in cui esso si trova.

In base a questi due parametri si costituisce una matrice, al cui interno vi sono i seguenti tipi di prodotti:

- prodotto marginale (dogs): prodotti con bassa quota di mercato e lento sviluppo della domanda. Questo prodotto

presenta un flusso di cassa insoddisfacente o addirittura negativo, a causa del costo elevato da sostenere per mantenere

una posizione competitiva debole;

- prodotto rischioso (question marks): prodotti con bassa quota di mercato e rapido sviluppo della domanda. Questo

prodotto genera il cash-flow peggiore perché richiede elevati investimenti per fronteggiare un mercato in rapido

sviluppo, nel quale però la quota detenuta è limitata: si tratta di un prodotto che deve diventare di successo oppure va

eliminato dalla gamma;

- prodotto di successo (stars): prodotti con alta quota di mercato e rapido sviluppo della domanda. Questo prodotto

presenta un cash-flow positivo anche se, per fronteggiare la concorrenza in un mercato in rapida espansione, sarà

necessario continuare ad investire risorse;

- prodotto da reddito (cash cows): prodotti con alta quota di mercato e lento sviluppo della domanda. Questo prodotto è

quello che darà i ritorni più soddisfacenti perché l'azienda sfrutterà la sua posizione di forza (alta quota) in un mercato

poco interessante per la concorrenza (perché non si sviluppa).

La matrice, oltre ad individuare classi differenti di prodotto, definisce tappe diverse nella vita degli stessi prodotti. Essa

permette di determinare due tipi di progressione:

- favorevole, prevede il passaggio da prodotto rischioso a prodotto di successo e, infine, a prodotto da reddito;

- sfavorevole, ipotizza il passaggio da prodotto di successo a prodotto rischioso e a prodotto

marginale, ma anche da

prodotto da reddito a prodotto marginale (meno frequente).

La matrice della General Electric è fondata sull'attrattività del mercato e sulla posizione competitiva. Queste due

variabili ampliano gli elementi della matrice del BCG (sviluppo della domanda e quota di mercato) e ipotizzano nove

possibili situazioni per ciascuna impresa.

I quadranti celesti denotano la necessità per l'impresa di investire per rafforzare la posizione di mercato detenuta dai suoi

prodotti. I quadranti rossi definiscono posizioni di scarso interesse per le quali sarebbe opportuno disinvestire e

realizzare quanto possibile. I quadranti bianchi sono un'area intermedia nella quale le decisioni aziendali sono di

mantenimento in funzione delle prospettive di evoluzione della posizione occupata.

4) Il continuo rinnovamento dell'offerta, che consente di mantenere una posizione di privilegio sul mercato, è il risultato

della ricerca e dello sviluppo originale di nuove idee da parte di organi e secondo procedure appositamente formalizzate

nell'organizzazione. La realizzazione di nuovi prodotti richiede studi di mercato, valutazioni economico-finanziarie,

sperimentazioni di ordine tecnologico, predisposizione di campagne pubblicitarie.

La marca ha assunto un ruolo di primo piano nel marketing mix perché sinonimo di garanzia di qualità del prodotto.

L'impresa può scegliere tra l'adozione di:

- una marca industriale o commerciale;
- una marca unica per l'intera famiglia di prodotti (family brand o firm brand);
- marche distinte per ciascun prodotto venduto (product brand).

La confezione per certi tipi di bene assume rilevanza sotto il profilo promozionale e sotto quello della migliore

conservazione del prodotto. Il tipo di confezione è sfruttato per indurre il consumatore a

preferire quel tipo di marca

rispetto alle concorrenti. L'industrial packaging per molti prodotti alimentari è diventato un fattore competitivo

fondamentale per le possibili sinergie che si possono sfruttare con la funzione di trasporto, i cui costi si riducono

proporzionalmente all'utilizzo di confezioni che, per struttura e praticità, ne agevolano il servizio.

La garanzia di qualità può essere implicita nel nome del produttore, quando questo abbia acquisito una posizione di

prestigio nel mercato, oppure può essere esplicita mediante l'apposizione di marchi di qualità.

La concessione di garanzie di funzionamento, che si concretizzano nell'assicurare assistenza gratuita da parte del

produttore per un certo periodo di tempo, differenziano un prodotto da un altro.

PREZZO. Il problema della determinazione e dell'amministrazione dei prezzi di vendita ha un ruolo importante

nell'elaborazione del programma di marketing. La politica del prezzo si concreta nella formulazione del sistema dei

prezzi da applicare ai prodotti compresi nella gamma (problema della determinazione dei prezzi di vendita) e

nell'amministrazione dei listini praticati alla clientela (problema della discriminazione e del controllo dei prezzi).

La determinazione del prezzo avviene sulla base delle seguenti premesse generali:

- funzione del prezzo in relazione alla segmentazione del mercato e al posizionamento della marca;
- equilibrio volumi-margini da conseguire;
- ruolo del particolare prodotto (modello) all'interno della gamma di vendita;
- peso della politica del prezzo nel marketing-mix.

Il prezzo può essere lo strumento per posizionare il prodotto nell'ambito del segmento di mercato prescelto. La scelta del

livello di prezzo è conseguente alla definizione della clientela da servire e determina

l'intervallo di manovra in rapporto a

particolari obiettivi da conseguire.

L'area di manovra di determinazione dei prezzi è definita da tre elementi:

- costo del prodotto (incerta imputazione dei costi comuni, incertezza costi variabili, previsione del volume di produzione e vendita);
- elasticità della domanda (la determinazione del prezzo deve tener conto del valore attribuito al prodotto dai consumatori);
- pressione della concorrenza (il prezzo risentirà del livello di differenziazione del prodotto).

La possibile escursione del prezzo dipende da molti fattori, fra i quali assumono un maggior peso:

- concorrenza reale, cioè la presenza nel mercato di prodotti con caratteristiche più o meno simili a quelle del prodotto considerato;
- concorrenza potenziale, cioè la possibile entrata di altri produttori una volta superate certe soglie di prezzo;
- concorrenza indiretta, cioè la minaccia di prodotti sostitutivi;
- grado di differenziazione del prodotto rispetto alla concorrenza, che consente di ricavare un premium-price, cioè un differenziale favorevole di prezzo nella vendita del prodotto;
- qualità del servizio fornito insieme al prodotto.

Gli orientamenti della politica di prezzo possono essere verso:

- penetrazione del mercato: l'impresa mira a raggiungere il numero più ampio di consumatori mediante la fissazione di un prezzo minimo che le consenta di acquisire immediatamente una larga fascia di clientela e di recuperare, in termini di profitto globale, il minor margine unitario. La politica di penetrazione è consigliabile quando è possibile ottenere economie di scala e quando la differenziazione del prodotto è annullabile in tempi brevi. La

minaccia della concorrenza

reale e potenziale e l'opportunità di sfruttare delle economie di costo, possono consigliare al produttore, soprattutto se

il prodotto si presta ad essere accettato subito dai consumatori, di scegliere l'obiettivo di una rapida conquista della più

ampia quota di mercato.

- scrematura del mercato: l'impresa si prefigge la conquista di segmenti di mercato sempre meno ricchi o di classi di

consumatori disposte a spendere sempre meno per acquistare quel particolare prodotto. La politica di scrematura si fa

preferire quando il prodotto gode di una protezione diffusa nel tempo, non si presta ad essere accolto immediatamente

da larghe fasce di clientela e consente, a causa della differente elasticità della domanda rispetto al prezzo, di

segmentare redditiziamente il mercato. In questo caso l'investimento appare meno rischioso perché il prodotto può

essere inizialmente immesso in quantità ridotte e gli ampi margini unitari di vendita permettono di autofinanziare

l'investimento globale.

Interdipendenza tra i prodotti. Nella fase di determinazione dei prezzi è importante saper valutare se, tra i prodotti in

vendita, esistano delle relazioni di interdipendenza e quindi saper stabilire, in caso affermativo, in quale modo esse

debbano essere regolate.

Per valutare l'interrelazione fra i prezzi dei prodotti venduti, si può calcolare l'indice di elasticità incrociata, cioè,

nell'ipotesi di due beni A e B, il rapporto fra la variazione percentuale della domanda del bene A rispetto a quella del

prezzo del bene B.

Dove: $E_{a,b}$ = indice di elasticità incrociata; V_a = domanda del bene A; P_b = prezzo del bene B.

Se l'elasticità della domanda del bene A rispetto al prezzo del bene B è: positiva, i beni sono

intersostituibili; negativa, i

beni sono complementari; bassa o nulla, beni sono non correlati (la domanda del bene A non risente delle variazioni del

prezzo del bene B).

PROMOZIONE. La politica promozionale si concreta nella stabilire gli obiettivi, le modalità e i mezzi di

comunicazione con i vari pubblici, in quanto soprattutto ad essa è affidato il compito di inviare informazione agli

interlocutori con cui l'impresa è in contatto.

L'azienda vive in un rapporto di reciproco scambio con l'ambiente, dunque ha necessità di farsi conoscere, di creare

relazioni e d'inserirsi nel contesto socio-culturale che la circonda.

La promozione può essere definita come il complesso di azioni poste in essere dall'impresa per indurre, preservare o

modificare i modelli di comportamento degli operatori di mercato (consumatori, intermediari, finanziatori, altri

produttori, ecc.) allo scopo di ritrarre un vantaggio competitivo.

Gli obiettivi della promozione sono: aumentare le vendite e creare una migliore immagine dell'impresa; creare

preferenze, informare e persuadere ad acquistare i beni prodotti dall'impresa.

Per indurre all'acquisto, la politica promozionale deve sfruttare le motivazioni che determinano il comportamento del

consumatore.

I modelli elaborati dagli psicologi concordano nell'individuazione di tre momenti o fasi successive:

- il momento cognitivo (stadio conoscitivo), in cui si acquisisce la consapevolezza del bisogno da soddisfare e si inizia

a rivolgere l'attenzione ai prodotti idonei a tale scopo;

- il momento emotivo (stadio affettivo), in cui l'attenzione si trasforma prima in interesse e poi nel desiderio di disporre

del prodotto;

- il momento attivo (stadio comportamentale), in cui si passa alla fase materiale dell'acquisto mediante una

comparazione delle varie offerte di mercato.

La politica promozionale può essere realizzata mediante:

- 1) l'attività di pubbliche relazioni;
- 2) la pubblicità;
- 3) la promozione in senso stretto;
- 4) l'attività persuasiva dei compratori.

Queste attività si collocano in posizioni differenti nell'imbuto promozionale.

1) pubbliche relazioni: questa attività consiste nel fare accogliere positivamente le realizzazioni aziendali. Attraverso

conferenze, convegni, istituzione di borse di studio, opere sociali, beneficenza, ecc., l'impresa riesce a farsi accettare dal

pubblico, in modo da ottenere l'appoggio necessario per svolgere più proficuamente la sua attività. Le relazioni

pubbliche nel breve periodo non si propongono di far vendere dei prodotti ma di far conoscere l'impresa, di creare

un'immagine. Dunque si trovano all'inizio dell'imbuto, dato che hanno lo scopo di raggiungere il più vasto pubblico

possibile (massimo effetto orizzontale o informativo) senza mirare immediatamente a risultati di vendita (minimo effetto

verticale o persuasivo).

2) pubblicità: è l'attività più tradizionale di sviluppo delle vendite. Per pubblicità si intende qualsiasi forma di messaggio

impersonale inviato a pagamento da un promotore a coloro che sono interessati al prodotto: media (giornali, radio, tv);

affissioni (fisse e mobili); internet.

E' attuata mediante apposite campagne in cui è prevista l'utilizzazione di veicoli pubblicitari. Le campagne possono

essere necessarie per:

- propagandare un nuovo prodotto (campagne di lancio);
- rivitalizzare un prodotto in declino (campagne di urto);
- rafforzare l'affermazione della marca (campagne di prestigio);
- sottolineare la continuità di presenza del prodotto nel mercato (campagne di ricordo).

Per la scelta dei media, due utili indici di riferimento sono:

- il costo contatto, costo del messaggio pubblicitario/audience potenzialmente raggiungibile;
- l'indice di penetrazione, audience potenzialmente raggiungibile/popolazione al di sopra dei 15 anni di età.

3) promozione in senso stretto: si concreta nel creare, di solito per periodi limitati di tempo, particolari incentivi per

l'acquisto dei prodotti aziendali. Si tratta spesso di campagne speciali di vendita, cioè di iniziative prese in determinate

occasioni per facilitare l'affermazione di un prodotto nuovo o per rivitalizzare un prodotto in declino, per vivacizzare la

domanda in periodi di bassa richiesta, per smaltire scorte esuberanti.

La promozione commerciale si può attuare procedendo, per prodotti nuovi, a distribuzione gratuita di campioni o al suo

abbinamento con un altro articolo già noto, si possono concedere sconti sugli acquisti, come il 3x2, e offerte speciali. Le

campagne promozionali si collegano alla partecipazione a fiere e mostre campionarie o a particolari ricorrenze aziendali.

4) venditori: i venditori, sia se distributori autonomi sia se dipendenti aziendali, si trovano a contatto con la clientela e

possono esercitare un'azione persuasiva di grande efficacia. Il loro ruolo di "consulenti" di acquisto li pone in una

posizione preminente nell'intero processo promozionale. E' l'ultimo elemento dell'imbuto: minore effetto informativo,

maggior forza di persuasione.

DISTRIBUZIONE. Per l'impresa industriale, la politica distributiva comporta scelte relative:

1) alla determinazione del livello di contatto con il mercato (fino allo stadio del commercio all'ingrosso, del dettaglio o

del consumo finale) [tipologia degli sbocchi];

2) all'intensità della distribuzione (vendita estensiva, selettiva o esclusiva) [numero di sbocchi];

3) al tipo di operatori cui affidare il collocamento dei prodotti aziendali (venditori aziendali, commercianti, ausiliari

mercantili) [modo di collegamento].

In altri termini le scelte distributive riguardano la tipologia degli sbocchi attraverso cui far defluire i beni posti in

vendita, il loro numero e il modo di collegarsi con essi.

1. Livello di contatto. E' opportuno scegliere il livello di contatto con i consumatori, ossia la tipologia degli sbocchi

attraverso cui far defluire i beni posti in vendita. Diventa importante accertare se gli acquirenti prediligono una forma di

vendita diretta al consumo o se propendono per l'acquisto presso unità dettaglianti di piccole dimensioni o di grandi

dimensioni. Questo primo accertamento di solito non presenta particolari difficoltà perché ci si trova di fronte ad

abitudini di acquisto rilevabili con opportune ricerche.

Aspetto verticale della distribuzione: questa scelta va a determinare la lunghezza del circuito. Questo concerne il grado

di controllo che si desidera conservare sulla domanda finale.

2. Intensità della distribuzione. Ulteriore scelta è quella dell'intensità della distribuzione, ossia del numero di sbocchi

per la vendita. Questa opzione riguarda la decisione tra:

- vendita estensiva, cioè con la massima copertura dei punti finali di vendita (utilizza il più ampio numero possibile di

intermediari);

- vendita selettiva, cioè attraverso un numero limitato e selezionato di sbocchi (utilizza solo alcuni intermediari);

- vendita esclusiva, è un caso limite (utilizza solo un intermediario in un'area geografica relativamente grande).

La scelta è determinata in base alle abitudini di acquisto dei consumatori, ma anche in base a fattori di politica aziendale

(obiettivi di massimizzazione delle vendite, di prestigio, ecc.).

Aspetto orizzontale della distribuzione: stabilire un numero di sbocchi significa determinare l'intensità della

distribuzione che rappresenta l'aspetto orizzontale della distribuzione stessa. È possibile misurare l'intensità della

distribuzione attraverso il grado di copertura del mercato. Questo grado è funzione del numero di punti di vendita e del

loro peso relativo, per cui va misurato sulla base di due indici:

- la quota numerica dei punti di vendita (rapporto tra punti di vendita aziendali e punti di vendita totali);

- la quota ponderata (rapporto tra il volume di affari realizzato dai punti di vendita toccati dall'azienda e quello

ottenuto da tutti i punti di vendita).

3. Scelta del canale. La terza scelta riguarda il modo di collegamento tra gli operatori. La scelta è tra:

- canali diretti (produttore - consumatore);

- canali brevi (produttore - dettagliante - consumatore);

- canali lunghi (produttore - grossista - dettagliante - consumatore).

La scelta del tipo di distribuzione si collega all'orientamento dell'azione di vendita da attuare:

- strategie di marketing di spinta (o di push), l'azienda deve far ricorso a forme distributive particolarmente incisive e

penetranti nei confronti del mercato da raggiungere;

- strategie di marketing di attrazione (o di pull), l'azienda deve sfruttare soprattutto lo strumento pubblicitario.

Il Customer Relationship Management (CRM) deve consentire di mantenere un elevato grado di fedeltà dei clienti.

L'incremento della customer retention (cioè l'attitudine a soddisfare e fidelizzare i clienti acquisiti) genera significativi

effetti sulla profittabilità dell'impresa poiché:

- acquisire nuovi clienti genera costi che potrebbero non essere ammortizzati sulla singola transazione;

- la fedeltà dei clienti all'azienda aumenta il flusso dei ricavi nel tempo, mentre i costi correlati possono ridursi;

- i consumatori fidelizzati attivano un processo di passaparola (word of mouth) che può raggiungere nuovi potenziali

clienti attirandoli verso l'azienda;

- i consumatori fidelizzati diventano meno sensibili verso le offerte alternative, anche se economicamente più

vantaggiose, perché aumentano i costi di cambiamento o transizione verso un nuovo fornitore (switching cost).

L'obiettivo finale del marketing relazionale è il miglioramento della profittabilità della clientela nel lungo termine e la

massimizzazione del Customer Lifetime Value. Il CLV definisce il valore che un cliente può generare per una

determinata impresa.

In termini di ricavo, può essere calcolato:

CAPITOLO 14: LA GESTIONE DELLA PRODUZIONE

La funzione di produzione assume caratteristiche diverse da impresa ad impresa, secondo le caratteristiche dell'impianto

e del processo operativo.

La funzione di produzione riguarda il processo di trasformazione dei beni, cioè il complesso di operazioni mediante il

quale le risorse acquistate dall'impresa (materie prime, ausiliarie, semilavorati, ecc.) sono tramutate in prodotti finiti da

collocare nel mercato.

La funzione di produzione è strettamente collegata alle altre funzioni aziendali, infatti:

- il rapporto con la funzione di approvvigionamento è necessario per la corretta

alimentazione delle linee di

lavorazione;

- il rapporto con la funzione commerciale è necessario per indirizzare la produzione secondo le tendenze di mercato e

per porre in fase il ciclo di produzione e quello di vendita;

- il rapporto con la funzione finanziaria è molto stretto sotto il profilo della programmazione del fabbisogno di capitale

fisso e circolante.

Le scelte di produzione possono essere distinte in tre gruppi:

- scelte strategiche, il cui obiettivo è di concorrere alla creazione del vantaggio competitivo (qualità delle operazioni di

trasformazione, flessibilità del ciclo produttivo, basso costo di produzione e servizio da rendere alla clientela);

- scelte strutturali, il cui scopo è di costituire il sistema operativo, coordinando le risorse disponibili;

- scelte di gestione operativa, finalizzate alla razionalizzazione dell'operatività del processo produttivo mediante la

programmazione e il controllo della produzione.

I rapporti tra strategia di produzione e strategia competitiva. La funzione di produzione è correlata alla strategia

competitiva, perché consente di perseguire l'obiettivo dei bassi costi necessari per una strategia di price-competition o

garantisce la qualità essenziale per una strategia di differenziazione. La strategia di produzione deve essere centrata sugli

aspetti prioritari della strategia competitiva, cioè deve assicurare il miglior contributo alla creazione del vantaggio

competitivo.

Il profilo operativo della funzione di produzione si orienta verso i problemi di logistica industriale.

L'efficienza è il risultato di scelte coordinate di approvvigionamento, produzione e vendita.

Efficienza: miglioramento del time-to-market; riduzione degli immobilizzi in scorte;

compressione dei tempi d'ozio dei

fattori produttivi.

La tecnologia produttiva è l'attitudine e la capacità ad organizzare secondo modalità innovative il processo operativo. La

tecnologia deve essere intesa come l'abilità a rinnovare, in funzione dei mutamenti del contesto, le caratteristiche

qualitative e quantitative della funzione di produzione.

Le principali scelte di produzione sul piano strategico riguardano:

- la determinazione del mix (tipologia e assortimenti qualitativi) e delle quantità di produzione;
- la progettazione dell'impianto (dimensione, tecnologia e servizi di supporto);
- la logistica (integrazione verticale e decentramento produttivo).

La tipologia dei processi produttivi. È possibile distinguere quattro diverse tipologie di processi produttivi:

- 1) produzione di beni per unità distinte;
- 2) produzione omogenea continua;
- 3) produzione di massa standardizzata;
- 4) produzione di massa differenziata.

Questi tipi di produzione si ordinano secondo il grado di ripetitività e di uniformità dei prodotti.

1) Produzione di beni per unità distinte: la produzione su commessa comporta un'elevata capacità di adattamento alle

richieste della clientela, attrezzature meno specializzate e personale più versatile. Ogni commessa richiede l'apposita

programmazione dell'intero ciclo di lavoro ed il costante controllo del suo avanzamento. E' adatta per prodotti di valore

considerevole, che impegnano gran parte delle risorse disponibili nell'impresa. Una commessa può essere: singola

(progetto), l'output di processo è unico e caratterizzato da lunghi tempi di realizzazione o da dimensioni considerevoli

(nave, diga); ripetitiva (job), l'output ha dimensioni inferiori e può essere rappresentato da più unità, simili tra loro, e

prodotte in numero limitate (auto fuori serie).

2) Produzione omogenea continua: è caratterizzata dalla continuità e dall'indifferenziazione dei prodotti posti in essere; è

il modello tipico delle lavorazioni petrolchimiche, del cemento e dell'acciaio, che si svolgono secondo processi continui

quasi totalmente automatizzati.

3) Produzione di massa standardizzata (o ripetitiva): è comune nelle situazioni in cui si può sfruttare il principio delle

economie di scala. Questo è possibile quando l'omogeneità del mercato consente di fornire agli acquirenti il medesimo

tipo di prodotto, commercializzabile "al pezzo".

4) Produzione di massa differenziata: basata su un'elevata standardizzazione delle parti componenti e sulla creazione

della differenziazione in fase di montaggio. Questo tipo di produzione si definisce "per lotti" in quanto si sviluppa

nell'allestimento di particolari serie di prodotti, caratterizzate da alcune differenze.

La filiera di produzione è il complesso delle imprese che partecipano alla trasformazione di una serie di materiali in

prodotti finiti (o prodotti finali), contribuendo alla realizzazione di un bene da destinare al mercato di consumo o ad

utilizzatori industriali.

Prodotto finito: è l'output del ciclo di lavorazioni di un'azienda.

Prodotto finale: non richiede ulteriori trasformazioni per essere destinato a un particolare uso.

Le decisioni circa la lavorazione in proprio o l'acquisto all'esterno di componenti, parti ed accessori del prodotto, sono

prioritarie ai fini dell'organizzazione dei cicli della lavorazione. Si può distinguere tra:

- outsourcing, opzione revocabile di ricorso al mercato per certe forniture; equivale ad una modalità di

approvvigionamento;

- deintegrazione, opzione strategica di rinuncia a certe fasi di lavorazione prima svolte all'interno dell'organizzazione;

equivale ad un accorciamento della filiera verticale.

Le imprese possono suddividere la loro produzione tra più stabilimenti. Nelle aziende multiplant, l'organizzazione dei

cicli produttivi si amplia fino a comprendere un modello di rete di impianti, diversamente da caso a caso. Quando

un'azienda dispone di più unità produttive, il problema del dimensionamento si affianca a quello di scelta del modello di

suddivisione dei cicli o delle linee di produzione. Le soluzioni adottabili sono:

- modello di ripetizione: ogni centro produttivo lavora gli stessi prodotti;
- modello di parcellizzazione: ciascun impianto svolge una parte del processo di fabbricazione, producendo parti da

avviare ad alcuni stabilimenti centrali di montaggio;

- modello di specializzazione: ogni impianto produce un particolare tipo di prodotto della gamma aziendale.

La progettazione dell'impianto. La disposizione fisica delle strutture tecnico-produttive, che compongono lo

stabilimento e l'impianto, costituisce il cosiddetto lay-out, ovvero la disposizione delle strutture edilizie, delle macchine,

delle attrezzature e dei posti di lavoro all'interno della fabbrica, allo scopo di ottimizzare l'impiego delle quattro M

(Men, Materials, Machines, Money) che gli americani includono nell'equazione della produzione, rendendo più rapido e

diretto il movimento dei materiali in corso di lavorazione e riducendo i tempi di ozio.

La sistemazione dei macchinari può seguire i seguenti criteri:

- lay-out funzionale, i macchinari possono essere raggruppati per tipo di attività svolta;
- lay-out per prodotto, i macchinari possono essere posizionati in sequenza secondo le lavorazioni successive

necessarie per giungere alla realizzazione di un prodotto finito;

- lay-out a postazioni fisse, in caso di progetti di rilevante ingombro (navi, aerei) e le correlate difficoltà di spostamento

di semilavorati nelle varie fasi di lavorazione, il prodotto resta fermo e sono le risorse necessarie alla produzione a

ruotare nel suo intorno;

- lay-out a celle, quando i prodotti vengono accorpati in gruppi caratterizzati da sequenze di lavorazione simili, ogni

gruppo di lavorazioni ad essi destinate viene assegnato ad una cella, in modo da poter lavorare i prodotti che

condividono le lavorazioni in quella particolare cella.

Gli obiettivi di queste scelte sono quelli di disporre di strutture tecnicamente efficienti e in grado di minimizzare i costi

di produzione e i rischi di mercato. L'esigenza è quella di assicurare la flessibilità al sistema di produzione senza

rinunciare ai principi essenziali della produttività e dell'economicità di funzionamento del sistema stesso.

Bisogna distinguere:

- grado di elasticità o flessibilità economica, cioè la capacità dell'impianto di essere competitivo anche in condizioni di

parziale utilizzo;

- grado di flessibilità tecnica, cioè la capacità dell'impianto di adattarsi a produrre beni differenti senza incorrere in

costi non sopportabili sotto il profilo competitivo.

Il dimensionamento della produzione e dell'impianto. Il problema del dimensionamento degli impianti presenta

implicazioni economiche, in quanto si lega ai concetti di economicità e di rischiosità dell'investimento. L'obiettivo è

quello di individuare la dimensione ottimale, definibile teoricamente come quella idonea a minimizzare il costo unitario

di prodotto.

Sotto il profilo dimensionale è opportuno tener presente due scelte:

- la determinazione della capacità produttiva massima dell'impresa;
- la determinazione della potenzialità ottimale degli impianti.

La decisione circa il volume globale di produzione deriva dalla considerazione di fattori di mercato, cioè dalla previsione

delle quote di vendita nei mercati in cui opera l'impresa. Questa previsione dovrà essere proiettata ad un certo periodo di

tempo, in modo da consentire un progressivo adeguamento degli impianti.

È evidente che la domanda di mercato avrà alti e bassi. Ciò significa che se l'impresa volesse adeguarsi agli andamenti

della domanda, gli impianti sarebbero caratterizzati da un grado di utilizzazione che andrebbe diminuendo al diminuire

della domanda. La rigidità degli impianti causerebbe però uno spreco di costi nell'ipotesi di parziale sfruttamento

dell'impianto. Per questo motivo si ricorre alla manovra delle scorte. Per l'impresa si tratterà quindi di stabilire la

capacità di produzione intorno al livello medio della domanda, in modo da poter soddisfare, mediante le scorte, le

esigenze del mercato continuando a produrre un quantitativo costante di output.

Ogni azienda opera con una certa struttura di costi e ricavi e, quindi, con una differente "leva operativa". La condizione

di leva operativa si traduce nell'opportunità di diminuzione dei costi globali unitari di produzione all'aumentare del

volume prodotto, in funzione del migliore sfruttamento dei costi fissi. Più è elevata l'incidenza dei costi fissi sul costo

totale, più aumenta il rischio.

Dato che in qualsiasi struttura di costo vi sono dei costi indipendenti dal volume di produzione e di vendita e degli altri

che variano in rapporto ai movimenti di tale volume, è sempre necessario raggiungere un volume minimo di attività per

recuperare integralmente i costi fissi e variabili.

Questo volume, che è caratterizzato dal fatto che i ricavi uguagliano i costi complessivi, è quello corrispondente al punto

di pareggio o break-even point (bep), perché in quella condizione per l'impresa dovrebbe essere indifferente produrre o

rimanere inattiva.

Il punto di pareggio si ricava graficamente con la costruzione del diagramma di redditività, che, basandosi su un sistema di

assi cartesiani, riproduce l'andamento dei costi fissi, dei costi variabili e dei ricavi al variare della quantità prodotta.

Il margine di sicurezza rappresenta la differenza (espressa solitamente in percentuale della capacità massima di

produzione) tra il previsto volume di utilizzo dell'impianto e quello a cui corrisponde il punto di pareggio.

Nella programmazione della produzione occorre distinguere l'ottica di lungo termine, cioè la programmazione della

capacità produttiva dell'impianto, da quella di breve termine, cioè dalla programmazione delle operazioni durante

l'esercizio. Un'efficace programmazione della produzione deve articolarsi:

- nel medio-lungo termine per costituire la capacità produttiva necessaria in rapporto agli obiettivi strategici

dell'impresa;

- nel breve termine per allocare le risorse disponibili, in modo da raggiungere i traguardi di produzione posti dal

programma annuale di vendita;

- nel brevissimo termine per organizzare il lavoro dei centri di produzione in funzione delle quote settimanali o mensili

da realizzare.

Il controllo di efficienza della produzione. Il controllo di produzione riguarda il ciclo di svolgimento delle operazioni

produttive e la qualità dei prodotti finiti da destinare al mercato. L'obiettivo è quello di prevenire anomalie nel ciclo

operativo e nei prodotti, per evitare di sopportare costi a vuoto e garantire la qualità al

consumatore.

Nell'area della produzione il controllo si articola nel:

- controllo dei risultati, prestazioni fisiche in termini di assortimenti e produttività delle risorse impegnate;
- controllo di qualità, rispondenza dei prodotti alle specifiche tecniche di progettazione e al rendimento garantito al

consumatore (controllo su campione);

- controllo economico (value analysis), individuazione delle possibili aree di risparmio di costo nella funzione

produttiva (tale controllo è necessario quando "i costi si fanno sui prezzi").

Nei mercati moderni, in cui sempre più spesso "i costi si fanno sui prezzi", i principali fattori di efficienza nel processo

produttivo sono rappresentati:

- dallo sfruttamento ottimale dell'impianto (massimizzazione delle ore lavorate con riduzione dei tempi di fermata delle macchine, di pausa degli operai e delle operazioni di set-up);
- dalla massimizzazione della produttività, mediante organizzazione del lavoro e formazione del personale;
- dall'idoneità dei servizi di supporto alla produzione (magazzino, ricerca, trasporti interni, ecc.).

CAPITOLO 15: LA GESTIONE DELLA FINANZA - INVESTIMENTI E FINANZIAMENTI

La funzione finanziaria comprende il complesso di decisioni e di operazioni volte a reperire e ad impiegare i fondi

aziendali.

La gestione finanziaria può essere inquadrata sotto il profilo:

- strategico, si considerano le decisioni finanziarie di lungo periodo, intese ad ottimizzare l'impiego e la raccolta dei

fondi;

- operativo, si includono i compiti di attuazione e di controllo delle decisioni prese.

La gestione del piano finanziario richiede la creazione e il mantenimento dell'equilibrio tra

fonti e impieghi nel lungo,

nel breve e nel brevissimo termine.

La gestione finanziaria deve rispettare tre tipi di equilibri fondamentali, diversi ma interdipendenti tra loro:

- equilibrio economico tra ricavi e costi, equilibrio che deve tradursi in un divario positivo per la formazione del

profitto;

- equilibrio finanziario, cioè il bilanciamento tra impieghi di capitale e fonti di provvista dello stesso;

- equilibrio monetario tra entrate e uscite di cassa preservando la liquidità.

La gestione finanziaria ha un diretto impatto su tutti e tre gli equilibri.

Sebbene la funzione finanziaria possa essere governata in regime di maggiore autonomia e costituire un centro di profitto

a sé stante, appare più appropriato considerarla strumentale rispetto alla gestione caratteristica d'impresa.

Volendo restringere i confini della funzione alle sole decisioni di programmazione, cioè tenendo da parte la scelta degli

investimenti, si possono individuare i suoi compiti fondamentali:

- la programmazione finanziaria a lungo, breve e brevissimo termine;

- la gestione del piano finanziario;

- il governo della liquidità.

La scelta dei progetti di investimento. I problemi di fondo della gestione finanziaria sono quelli di programmazione

degli investimenti e delle fonti di copertura. Nel processo decisionale l'individuazione degli investimenti precede la

ricognizione delle fonti di finanziamento disponibili, anche se è intuibile che queste ultime porranno un limite assoluto al

volume degli investimenti.

Nell'assunzione delle scelte d'investimento, la risorsa finanziaria può rappresentare un:

- vincolo assoluto, che si determina quando è impossibile reperire ulteriori mezzi necessari

per dare attuazione

all'investimento;

- vincolo relativo, che si configura quando sussiste un divario sfavorevole tra redditività dell'investimento e costosità

del capitale necessario ad attuarlo.

In presenza di un sistema evoluto di programmazione, la determinazione del piano d'investimenti rientra nella

formulazione delle strategie aziendali e richiede un'apposita procedura (capital budgeting), fondata su tecniche

decisionali avanzate.

La scelta degli investimenti è guidata dai parametri fondamentali: profitto e rischio. A parità di altre condizioni, sono

infatti preferiti i progetti che assicurano margini più elevati di profitto entro un prestabilito coefficiente di rischio oppure

che producono un determinato profitto con il più basso grado di rischiosità.

Per condurre queste valutazioni si possono utilizzare delle apposite tecniche di carattere economico-finanziario atte a:

- stabilire l'accettabilità del progetto rispetto a valori standard prefissati;
- comparare progetti alternativi, cioè determinare una lista di priorità tra più proposte di investimento.

La previsione del fabbisogno finanziario. L'impresa ha bisogno di capitali per finanziare i processi di investimento e

per far fronte alla gestione aziendale. Il fabbisogno finanziario aziendale è uguale alla somma del capitale fisso

(necessario per acquisire le immobilizzazioni materiali e immateriali) e del capitale circolante (necessario per alimentare

il ciclo acquisti-produzione-vendite):

- il fabbisogno di capitale fisso è legato al grado di capitalizzazione dei processi operativi, cioè all'esigenza di disporre

di maggiori immobilizzazioni per lo svolgimento delle funzioni di produzione, di commercializzazione, di

amministrazione, ecc. Più cresce la consistenza degli impianti e delle attrezzature più aumenta il fabbisogno di capitale

fisso;

- il fabbisogno di capitale circolante, ossia di mezzi finanziari che si rigenerano al massimo nei 12 mesi dell'esercizio

gestionale, è correlato al ciclo di reintegro dei ricavi (o ciclo di reintegro del circolante). A parità di volume di attività,

esso sarà tanto minore quanto più breve è questo ciclo, cioè quanto più rapidi sono i processi di acquisto-produzione-vendita e quanto più veloce è il corrispondente ciclo monetario che intercorre tra il sostenimento dei costi e il

correlativo incasso dei ricavi. Questo dipende dalle condizioni di riscossione dai clienti e di pagamento ai fornitori.

L'ammontare del fabbisogno varia a seconda se ci si trova in fase di costituzione o di funzionamento dell'impresa:

- in fase di costituzione, si tratta di determinare il fondo di capitali necessario per creare la struttura iniziale e per

coprire le esigenze di finanziamento della fase di avviamento (start-up);

- in fase di funzionamento, bisogna individuare il fabbisogno differenziale necessario per alimentare il processo di

investimento nelle immobilizzazioni aziendali e per soddisfare le ulteriori esigenze poste dall'esercizio. Inoltre, non si

può escludere l'incidenza finanziaria delle operazioni di gestione accessoria e straordinaria sul fabbisogno globale.

Il capitale circolante si compone di:

- scorte necessarie per l'alimentazione dei processi di produzione e di vendita (scorte di materie prime, ausiliarie,

semilavorati, parti, componenti e prodotti finiti);

- crediti commerciali verso i clienti;

- debiti commerciali verso i fornitori;

- attività finanziarie (cassa, banche e altri mezzi monetari) occorrenti per assicurare la liquidità aziendale;

- altre attività e passività correnti (crediti a breve termine, debiti a breve, quota imposta,

ecc.).

Il capitale circolante netto è pari alla differenza tra attività e passività correnti.

Il capitale circolante commerciale è la somma algebrica del valore delle scorte di magazzino, dei crediti verso i clienti e

dei debiti verso i fornitori.

Obiettivo dell'impresa sarà quello di stimare il fabbisogno finanziario netto, in modo da prevedere l'esigenza di reperire

nuove fonti di copertura oppure individuare le migliori opportunità di impiego di fonti esuberanti. La decisione di questo

patrimonio deriva dall'analisi della dinamica finanziaria, all'interno della quale si legano gli aspetti economici finanziari

della gestione. Gli strumenti per conoscere tale dinamica sono: l'analisi dei flussi di capitale circolante e l'analisi dei

flussi monetari.

La gestione finanziaria deve preservare la solvibilità (equilibrio finanziario) e la liquidità (equilibrio monetario)

dell'impresa.

La struttura finanziaria è determinata dalla scelta delle fonti di copertura del fabbisogno aziendale. Essa può assumere

caratteristiche molto differenti in funzione della partecipazione dei soci e delle condizioni del mercato dei capitali.

Le variabili incidenti sul fabbisogno finanziario sono:

- le operazioni di investimento e di alienazione dei beni impiegati nella gestione corrente e patrimoniale;
- il livello delle scorte di magazzino (se le scorte diminuiscono il fabbisogno finanziario diminuisce);
- le condizioni di pagamento applicate ai clienti;
- le condizioni di pagamento stabilite con i fornitori;
- il livello di liquidità (se la liquidità aumenta il fabbisogno finanziario aumenta).

La prima voce incide sul fabbisogno di capitale fisso, mentre le altre sono correlate al

fabbisogno di capitale circolante in

senso stretto.

Le modalità di copertura del fabbisogno finanziario sono:

- dotazione di mezzi propri, legati all'impresa con vincolo di capitale;
- risultato economico della gestione (autofinanziamento);
- finanziamento interno dei soci;
- finanziamento esterno attinto presso i risparmiatori, le banche, i clienti, i fornitori e i dipendenti.

A livello strategico, la gestione finanziaria si concreta nell'assunzione e nell'attuazione delle scelte che incidono sul

fabbisogno e sulle vie di copertura. Questa scelta è orientata dal rispetto di alcuni principi fondamentali:

- omogeneità: suggerisce che il fabbisogno e i mezzi di copertura devono avere la stessa proiezione temporale;
- flessibilità: è la possibilità di modificare la struttura finanziaria in rapporto all'evoluzione del fabbisogno. La

flessibilità della struttura dipende dalla particolare combinazione delle fonti di finanziamento;

- elasticità: è la possibilità di espandere l'area di manovra delle scelte finanziarie. Una struttura finanziaria è tanto più

flessibile quanto più è in grado di modellarsi in rapporto alle esigenze della gestione; invece è tanto più elastica quanto

più facilmente può essere espansa, cioè quanto maggiori sono le possibilità qualitative e quantitative di espanderla;

- economicità: l'ottimizzazione delle scelte finanziarie dipende dalla massimizzazione dei differenziali tra rendimenti

dell'investimento e costosità del capitale.

La minimizzazione del rischio. La gestione finanziaria dovrebbe essere orientata alla minimizzazione degli oneri

finanziari e alla minimizzazione del rischio finanziario. Il rischio finanziario è rappresentato dall'incapacità di

alimentare, sotto il profilo finanziario, i processi di gestione caratteristica. Esso può assumere un carattere:

- strutturale (squilibrio delle fonti rispetto agli impieghi) che può portare all'insolvenza;
- congiunturale (occasionalità carenze di cassa) che può portare all'illiquidità.

L'incapacità di bilanciare entrate ed uscite monetarie può creare una situazione di sofferenza che, nel lungo andare, per

via degli oneri finanziari, può condurre a uno stato di insolvenza.

Per scegliere le fonti di finanziamento bisogna analizzare/prevedere il fabbisogno di capitali e conoscere il mercato

dell'offerta dei capitali stessi.

Il fabbisogno di capitali è la risultante di quattro tipi differenti di esigenze:

- fabbisogno strutturale, permanente nel tempo perché legato alle caratteristiche di struttura dell'impresa (lungo termine, permanente);
- fabbisogno corrente, permanente nel tempo perché correlato al volume di attività della gestione corrente (breve termine, permanente);
- fabbisogno straordinario, legato ad esigenze di lungo periodo, destinato però a cessare in un arco ampio di tempo (lungo termine, non permanente);
- fabbisogno occasionale, collegato a fenomeni congiunturali e imprevedibili, i cui effetti si svolgono nel breve periodo (breve termine, episodico).

La scelta delle fonti di finanziamento avviene in funzione degli obiettivi di economicità, omogeneità, flessibilità ed

elasticità posti alla gestione finanziaria nel suo complesso.

Una delle scelte fondamentali da assumere riguarda il livello di indebitamento per l'impresa. Questa scelta deve essere

orientata da fattori qualitativi riguardanti il livello di rischio, la rigidità della struttura e il presumibile effetto del fattore

leva finanziaria.

La leva finanziaria esprime la capacità dell'indebitamento, in determinate condizioni (ovvero quando $ROI > i$), di

ampliare la redditività aziendale (reddito ottenuto sul capitale proprio [ROE]).

Le principali fonti di finanziamento.

Capitale proprio: l'investimento di capitale proprio rappresenta una fonte di finanziamento a lungo termine perché i

mezzi così immessi nella gestione sono destinati a permanervi durevolmente.

Autofinanziamento: reinvestimento dei profitti nell'attività aziendale. In condizioni di normalità, cioè in presenza di una

gestione economica e finanziaria equilibrata, parte cospicua dei nuovi investimenti dovrebbe essere coperta mediante

l'autofinanziamento.

Finanziamento soci: nell'ipotesi di un fabbisogno occasionale di capitali, i soci possono far affluire propri fondi sotto

forma di finanziamento diretto. In tal caso, concedono delle anticipazioni all'azienda oppure sottoscrivono direttamente

un prestito obbligazionario. In entrambe le alternative i soci si possono riservare il diritto di chiedere la restituzione

dell'anticipazione o il rimborso delle obbligazioni in qualsiasi momento.

Mercato mobiliare: più ricorrente ma non molto diffuso, questo canale di finanziamento consente di ampliare la struttura

finanziaria dell'impresa, in modo da favorire, mediante operazioni di aumento di capitale e successivo collocamento

azionario, la promozione di processi di sviluppo dimensionale.

Obbligazioni: tra le fonti creditizie bisogna inserire anche i risparmiatori o gli investitori istituzionali, i fornitori e gli

stessi dipendenti dell'impresa. L'impresa può procurarsi mezzi finanziari emettendo prestiti obbligazionari e cambiali

finanziarie, chiedendo credito ai fornitori, attingendo a conti di deposito alimentati dai suoi dipendenti.

Credito bancario: è la fonte di credito più frequente e può assumere una differente estensione temporale e concretarsi in

forme tecniche diverse. Il finanziamento può essere ottenuto per lunghi tempi (operazioni di mutuo) o per tempi brevi

(aperture di credito, sconto di effetti, anticipazioni su titoli e merci, ecc.).

Leasing: con il leasing l'impresa non è costretta a sopportare immediatamente il peso dell'investimento perché ottiene il

bene mediante un contratto di locazione con diritto di riscatto del bene dopo un certo numero di anni e ad un prezzo

prefissato (di solito molto basso). In tal modo l'impresa può utilizzare immediatamente il bene pagando un canone

periodico e riservandosi alla fine del contratto di assumere una decisione circa l'acquisto dell'oggetto dell'operazione.

Una forma particolare di leasing è il lease-back, che consiste nel vendere ad una società di leasing un bene posseduto,

ma allo stesso tempo richiedendolo in locazione alla stessa società acquirente. In questo modo l'azienda venditrice ha

due vantaggi: ottiene un finanziamento a fronte dell'alienazione di un bene di proprietà, di cui non perde l'uso, e sfrutta

l'effetto fiscale delle operazioni di leasing.

Factoring: è una particolare forma tecnica di finanziamento che consiste nell'affidare, ad istituti specializzati, la gestione

del portafoglio crediti, delegando il factor ad esperire tutta la procedura per il recupero dei crediti stessi. Per tale compito

al factor spetta una commissione sul factoring. Nel contratto può essere previsto l'ottenimento di anticipazioni da parte

di colui che ricorre al factoring e che, per questa operazione finanziaria, è tenuto a corrispondere agli interessi.

Forfaiting: è la vendita pro-soluto (cioè con il rischio di insolvenza condiviso tra il debitore e il cedente del credito

stesso) di effetti cambiari che, in rapporto alla loro scadenza e al grado di rischio di incasso, vengono ceduti in base al

loro valore facciale decurtato in ragione di un tasso di sconto a “forfait”. Solitamente i titoli di credito sono tratte emesse

da esportatori e accettate dagli imprenditori esteri. I vantaggi per l'esportatore sono rappresentati dalla rapidità d'incasso

del credito e dall'eliminazione di qualsiasi rischio finanziario conseguente all'operazione di vendita all'estero.

Il leasing è la forma idonea di finanziamento per l'acquisizione di beni fungibili (perché il rischio per l'azienda di leasing

è limitato, data la possibilità di un'eventuale ricollocazione di un bene non pagato); l'indebitamento è adatto per beni

semi-fungibili (perché su questi la banca richiede ipoteca o pegno e può rivalersi); il finanziamento con mezzi propri è

necessario per l'acquisizione di beni scarsamente fungibili.

CAPITOLO 16: LA LOGISTICA INDUSTRIALE E LA GESTIONE DEGLI APPROVVIGIONAMENTI

Il processo logistico si attua mediante due flussi:

- flusso fisico dei materiali (materie prime, semilavorati, parti componenti e prodotti finiti), che ha inizio dal momento

dell'evasione dell'ordine da parte del fornitore e si conclude con il ricevimento della merce da parte dell'impresa;

- flusso di informazioni, che attraversa in senso bidirezionale l'intero processo.

L'obiettivo da raggiungere è rappresentato dal migliore equilibrio tra costo della logistica e standard di servizio reso ai

clienti interni (organi della produzione) ed esterni (consumatori). In termini più concreti, bisogna minimizzare i livelli

delle scorte e massimizzare il livello di servizio alla clientela.

La velocità del ciclo di evasione dell'ordine del cliente, il rispetto dei tempi di consegna e la salvaguardia delle

caratteristiche di sanità del prodotto contribuiscono in modo decisivo alla customer satisfaction e, quindi, alla

fidelizzazione della clientela.

All'interno del processo logistico i due sotto-processi di maggior rilievo sono quelli di

approvvigionamento e di

distribuzione.

Per funzione di approvvigionamento si intende il processo di acquisto e di gestione delle scorte dei materiali diretti

all'alimentazione dei cicli di lavorazione. Il suo obiettivo è di assicurare l'economicità della gestione degli acquisti e di

preservare la continuità dei cicli di lavorazione. Il rifornimento di materiali deve garantire l'ininterrotto svolgimento

della produzione, al fine di evitare tempi di ozio per l'impianto e di conseguenza costi sprecati per l'azienda.

Nell'organizzazione della funzione di approvvigionamento si distingue tra aspetti strategici e aspetti tattici.

L'aspetto strategico si lega a scelte più ampie e complesse e dipende dalle caratteristiche dei cicli di produzione e dei

mercati di rifornimento.

L'impostazione del processo di approvvigionamento è legata a due elementi:

- la criticità dei materiali da acquistare, cioè l'impresa dovrà assicurare di rifornimento materiali, componenti, parti o

accessori che possono creare ostacoli nel ciclo di lavorazione, bloccando fasi importanti o impedendo il processo

terminale di allestimento del prodotto finito;

- l'impatto economico sul costo totale del prodotto, cioè se l'impresa lavora con un basso valore aggiunto,

l'economicità degli approvvigionamenti riveste un carattere fondamentale per la competitività aziendale.

Incrociando questi due elementi si può costruire una matrice, che consente di distinguere i vari tipi di acquisti e suggerire

i modelli organizzativi per gestire il relativo processo di approvvigionamento. Sotto tale profilo, i materiali si possono

dividere in:

- materiali leva o chiave, il cui peso economico, dati gli elevati costi di acquisto e di

magazzinaggio, incide sul profitto

finale dell'impresa, ma presentano un basso rischio di reperimento sul mercato;

- materiali strategici, hanno un ruolo critico nell'allestimento del bene oggetto di produzione da parte dell'impresa,

perché sono di difficile reperimento e di elevato impatto sulla redditività;

- materiali "colli di bottiglia", sono caratterizzati dalla difficile reperibilità ma da un peso economico modesto;

- materiali "non critici" o di "routine", sono facilmente reperibili sul mercato e hanno un'incidenza modesta in

rapporto al valore del bene da produrre.

La gestione della funzione di acquisto comporta la definizione di politiche commerciali nei confronti di fornitori e di

piazze diverse, di quantità e tempi di rifornimento, di condizioni di pagamento e di ricevimento dei beni acquistati.

L'attuazione del processo è diversa in rapporto all'area di mercato di riferimento e al grado di standardizzazione dei

materiali e, quindi, comporta un'organizzazione più o meno articolata.

Al vertice della funzione è utile che vi siano uno o più approvvigionatori (buyer), che conoscano i mercati di acquisto e

che siano in grado di prendere le decisioni più convenienti e nel momento più opportuno.

Inoltre, il responsabile della funzione di approvvigionamento deve agire di concerto con i responsabili di altre funzioni

aziendali (esempio: direttore di produzione, direttore del marketing, direttore finanziario e direttore della ricerca e

sviluppo).

CAPITOLO 17: LA GESTIONE DEL PROCESSO INNOVATIVO

L'innovazione ha assunto nel tempo un ruolo particolarmente significativo come variabile esplicativa della competitività

dell'impresa e dello sviluppo dei sistemi socio-economici.

L'innovazione è il risultato finale di un processo dinamico e sistematico.

L'innovazione principale è intesa come il cambiamento culturale che concorre a mettere costantemente sotto esame le

procedure e i prodotti aziendali, allo scopo di valutare la possibilità di modifiche in base all'andamento del mercato,

all'evoluzione delle tecniche produttive e al cambiamento delle tendenze organizzative.

Per chiarire il concetto di tecnologia e innovazione tecnologica, bisogna distinguere tra:

- tecnologia in senso stretto, cioè un processo o insieme di processi che consentono di applicare un complesso di

tecniche, competenze ingegneristiche e conoscenze scientifiche alla produzione industriale, limitando così

l'innovazione alla sola area industriale [visione industriale];

- tecnologia in senso lato, cioè l'applicazione di conoscenze tecniche e strumenti alla risoluzione dei problemi [visione

post-industriale].

Le innovazioni possono essere strategicamente distinte in:

- offensive, dirette ad acquisire un nuovo vantaggio competitivo e ad erodere le posizioni di mercato della concorrenza

diretta;

- neutrali, rivolte ad annullare ritardi sotto il profilo dell'efficienza funzionale, così da porsi sullo stesso piano degli

altri competitori;

- difensive, orientate a ridurre il gap tecnologico (ma non ad eliminarlo) in limiti che non lascino svantaggi competitivi

insostenibili.

Un altro aspetto importante è quello del grado di protezione dell'innovazione prodotta. In questo caso le innovazioni si

classificano in:

- protette, cioè sussistono strumenti giuridici di difesa (esempio: brevetto);

- proteggibili, quando la protezione è legata al sostenimento di investimenti promozionali e/o tecnici in grado di

scoraggiare il processo imitativo (marca);

- non protette, quando l'imitazione appare semplice e accessibile da parte dei competitori.

Sotto il profilo economico, è importante la velocità di recupero dell'investimento, atteso che le innovazioni possono

avere un differente ritorno nel tempo: quelle a redditività immediata sono in grado di presentare una difesa più

consistente contro i rischi dell'imitazione, mentre quelle a redditività diffusa e futura devono poter beneficiare, per tempi

più o meno lunghi, di meccanismi di protezione.

Per quanto riguarda le innovazioni tecnologiche, si distingue tra:

- innovazioni di prodotto, rivolte ad apportare variazioni alla gamma di vendita;

- innovazioni di processo, intese a migliorare l'efficienza dei cicli di lavorazione;

- innovazioni d'impianto, consistono nella messa a punto d'impianti con più elevati coefficienti di rendimento.

CAPITOLO 19: LE TECNICHE DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

Gli strumenti per la programmazione e il controllo finanziario. La necessità di salvaguardare la condizione di liquidità,

esige un controllo costante ed assiduo dei flussi monetari e la verifica del bilanciamento tra impieghi di capitale e

corrispondenti fonti di copertura.

La pianificazione finanziaria richiede la formulazione di una serie di preventivi, in base ai quali l'impresa può indirizzare

e tenere sotto controllo le situazioni di solvibilità e di liquidità della gestione. Ai fini del controllo, i documenti

fondamentali da redigere sono:

1. il prospetto delle fonti e degli impieghi
2. il prospetto dei flussi monetari delle operazioni di esercizio
3. il quadro generale dei movimenti monetari
4. il piano di cassa o budget.

1. Il prospetto delle fonti e degli impieghi. Questo prospetto, costruito solitamente per

periodi biennali o triennali,

riporta l'andamento dei flussi finanziari con l'indicazione degli usi e delle fonti di capitale.

Serve per:

- valutare l'equilibrio tra il fabbisogno finanziario e le possibili fonti di finanziamento per un periodo pluriennale;
- controllare che tale equilibrio sia raggiunto e mantenuto nel rispetto del principio dell'omogeneità.

Le fonti sono distinte in tre gruppi:

- fonti della gestione, rappresentano nel loro complesso il cash-flow aziendale;
- fonti correnti, comprendono i debiti a breve;
- fonti non correnti, comprendono i debiti a medio-lungo termine, l'aumento di capitale, le alienazioni patrimoniali, ecc.

Gli usi sono divisi in:

- usi correnti, relativi al finanziamento dell'esercizio;
- usi non correnti, relativi a processi di investimento, di rimborso dei debiti verso i soci e di distribuzione di dividendi.

Il prospetto consente di determinare tre saldi:

- saldo finanziario, deriva dalla contrapposizione di usi e fonti non correnti e che riguarda la modificazione della

struttura finanziaria dell'azienda;

- saldo corrente, deriva dalla contrapposizione tra fonti ed usi correnti ed attiene ai tre cicli (di produzione, economico

e finanziario);

- saldo complessivo, è la somma algebrica di questi due saldi.

Con il prospetto delle fonti e degli impieghi è possibile verificare anticipatamente le alternative per la copertura dei flussi

finanziari determinati dagli usi.

Nel caso in cui i tre saldi tendono a zero, vi è la situazione ottimale: in tal caso, oltre a non esservi risorse in eccesso o

deficit finanziari da coprire (saldo complessivo tendente a zero), vi è equilibrio tra fonti ed usi correnti (saldo corrente

tendente a zero) e tra fonti ed usi non correnti (saldo finanziario tendente a zero), con il conseguente rispetto del

principio dell'omogeneità.

Nel caso in cui il saldo complessivo risultasse positivo bisognerà ricercare opportunità di investimento per evitare di

tenere della liquidità infruttifera.

Nel caso il saldo complessivo risultasse negativo occorrerà provvedere alla sua copertura o al ridimensionamento degli

impieghi.

La costruzione del prospetto delle fonti e degli impieghi deve avvenire per fasi successive, tenendo presente che alcuni

impieghi di capitale sono obbligati, mentre altri lo diventano per preservare le condizioni di efficienza del processo

produttivo.

2. Il prospetto dei flussi monetari delle operazioni di esercizio. In questo prospetto, per ogni partita l'entrata o l'uscita

effettiva è data dalla somma algebrica tra l'ammontare dei crediti/debiti all'inizio dell'esercizio, gli incassi e le uscite

durante l'esercizio e l'ammontare dei crediti/debiti alla fine dell'esercizio. Il prospetto può chiudere con un saldo

negativo, cioè un fabbisogno di esercizio per il quale occorrerà trovare adeguata copertura, oppure con un saldo positivo,

cioè disponibilità nette della gestione.

3. Il quadro generale dei movimenti monetari. Serve per determinare le modalità monetarie di copertura o di impiego

del fabbisogno o delle disponibilità globali. All'interno vengono indicate tutte le uscite e tutte le possibili fonti di entrata.

Il quadro generale dei movimenti monetari si distingue dal prospetto delle fonti e degli impieghi per la considerazione

implicita del risultato economico (e quindi dell'autofinanziamento) e per il bilanciamento

delle partite attraverso le

disponibilità monetarie iniziali e finali.

4. Il piano di cassa. E' anche denominato budget o preventivo di tesoreria, consente lo sviluppo analitico dei documenti

monetari precedenti, in quanto considera, su base solitamente mensile, il flusso delle entrate e delle uscite di gestione.

Il piano di cassa serve per valutare l'andamento di brevissimo termine delle entrate e delle uscite e a prevedere il saldo

periodico delle disponibilità di cassa e banca. Questo per controllare la possibilità di coprire, con i mezzi liquidi

disponibili, gli eventuali saldi monetari negativi, e per valutare, nell'ipotesi di un loro incremento, più favorevoli

opportunità di impiego a brevissimo termine.

Nella costruzione del piano di cassa bisogna comprendere tutte le entrate e le uscite previste.

Il piano di cassa dovrà essere tenuto costantemente sotto controllo.

Il piano delle fonti e degli impieghi e il piano di cassa costituiranno gli strumenti indispensabili per tenere sotto controllo

la gestione finanziaria. Quest'ultima risentirà della variazione dei volumi di attività previsti e delle possibili escursioni di

prezzi di acquisto e di vendita.

La valutazione economico-finanziaria e strategica dei progetti d'investimento. L'efficacia dell'investimento è collegata

ai suoi ritorni diretti e indiretti, tangibili e intangibili. Il rendimento di ogni investimento andrebbe stimato in rapporto:

- al suo ritorno economico (differenza tra ricavi e costi attualizzati);
- ai vantaggi economici prodotti in altre aree dell'organizzazione aziendale (rendimento indiretto);
- ai ritorni non economici o di qualità, in grado di accrescere le risorse intangibili dell'impresa.

Principali metodi di valutazione dei progetti di investimento:

1) metodo della redditività dell'investimento (ROI): questo metodo non considera il tempo ma solo la redditività

massima dell'investimento.

2) metodo periodo di recupero (payback period): questo metodo tende a valutare il grado di rischio di un

investimento, in quanto misura il lasso di tempo entro cui gli incassi ottenibili riescono a reintegrare totalmente il

capitale impiegato.

L'elemento determinante è il tempo di esposizione al rischio piuttosto che il rischio in sé, quindi il fattore principale di

comparazione è la velocità di recupero dell'investimento da compiere e il periodo necessario per ottenere da esso un

reddito accettabile.

3) metodo del tasso di redditività attualizzata: in questo metodo va inserito nelle misurazioni il "valore" del denaro.

Quest'ultimo è stabilito:

- oggettivamente dal mercato, sotto forma del tasso corrente di interesse;

- soggettivamente dall'investitore, in rapporto alla sua preferenza verso disponibilità liquide.

Con questo metodo si attualizzano i flussi di cassa futuri derivanti dall'investimento, in modo da permettere una migliore

comparazione di progetti alternativi. Con esso si può valutare anche l'accettabilità di ciascun progetto, cioè stabilire se la

sua redditività attualizzata sia superiore al costo del capitale.

Una volta determinati i flussi di cassa generati dal progetto, i metodi a cui si fa ricorso per l'analisi della redditività

attualizzata sono:

- tasso interno di rendimento (TIR): con il quale si individua il tasso di attualizzazione che rende uguali i flussi degli

introiti e degli esborsi. Si indica con: E=flusso di introiti; U=flusso di esborsi; x=tasso di attualizzazione.

$$\sum (E_i - U_i) (1 + x)^{-i} = 0$$

Una volta trovato il TIR, la convenienza dell'investimento potrà essere valutata in funzione della differenza tra questo

tasso e quello corrispondente per il reperimento dei fondi necessari.

- valore attuale netto (VAN): per l'applicazione di questo metodo si assume un tasso di attualizzazione pari a quello del

costo del capitale (c), in modo da determinare il valore attuale del progetto. In formula si ha:

$$VAN = \sum (E_i - U_i)(1 + c)^{-i}$$

Il progetto risulterà tanto più conveniente quanto più elevato sarà il suo valore attuale netto.

4) metodo del valore finale (terminal value).

I limiti di questi parametri. Essi non tengono conto della flessibilità strategica dell'investimento da valutare. Ogni

investimento dovrebbe essere valutato in funzione delle opzioni reali disponibili in ordine a possibili cambiamenti o

differimenti in fase realizzativa. Le opzioni strategiche individuate in teoria sono:

- opzioni di sviluppo, cioè opportunità di crescita aziendale offerte dall'attuazione dell'investimento;

- opzioni di abbandono, legate alla possibilità di interrompere il progetto d'investimento quando ci si renda conto che il

ritorno non è né potrà essere conveniente rispetto all'immobilizzo di risorse;

- opzioni di differimento, correlate alla possibilità di scelta del tempo dell'investimento, i cui effetti non possono essere

influenzati da comportamenti più tempestivi della concorrenza;

- opzioni di flessibilità, legate alla possibilità di modificare l'investimento intrapreso a seguito del modificarsi

dell'ambiente esterno.

Lo strumento utilizzato per misurare la potenzialità economico-strutturale è il diagramma di redditività, utile per

valutare gli effetti delle scelte aziendali sulle relazioni costi-volumi-risultati.

BEP GRAFICO. Per costruire il grafico è necessario rilevare o stimare l'altezza dei ricavi e dei costi fissi e variabili al

livello massimo della potenzialità produttiva o di vendita dell'azienda. Può essere costruito in base a dati storici o

stimati.

La costruzione del grafico avviene in modo tradizionale, su di un diagramma cartesiano, ponendo:

- sull'asse delle ordinate i costi e i ricavi, espressi in termini monetari o in percentuale del volume massimo del

fatturato;

- sull'asse delle ascisse la base di riferimento di tali costi, che può essere il grado di utilizzazione degli impianti o il

volume di produzione o di vendita espresso in termini monetari o di quantità fisiche di prodotti (volume di attività).

□ I costi fissi vengono rappresentati come una linea parallela all'asse delle ascisse, posta ad una distanza dalla stessa pari

all'ammontare complessivo di tali costi.

□ I costi variabili sono considerati proporzionali al variare del volume produttivo o di vendita, quindi si rappresentano

con una retta avente una certa inclinazione a seconda del coefficiente di proporzionalità di questi costi rispetto al

volume.

□ I costi totali sono una parallela dei costi variabili complessivi, ma partono all'altezza dei costi fissi complessivi.

□ I ricavi si rappresentano con una linea che esce dall'origine degli assi, con una certa inclinazione, variando i ricavi

proporzionalmente al variare del volume di vendita. La cifra dei ricavi di vendita è desumibile dalla contabilità ed è

anche stimabile in relazione alle presunte quote di vendita dei vari prodotti.

Le linee dei ricavi complessivi e dei costi complessivi si incontrano in un punto (P). La

proiezione di questo punto

sull'asse delle ascisse (q) è chiamato punto critico o punto di pareggio (break even point) e segnala che il profitto è pari

a zero. Il punto P definisce due triangoli che rappresentano:

- l'area delle perdite, cioè l'insieme dei volumi produttivi e di vendita per i quali si sostengono costi superiori ai ricavi;
- l'area dei profitti, cioè l'insieme dei volumi produttivi e di vendita per i quali si ottengono ricavi superiori ai costi

complessivi.

La differenza tra il volume realmente prodotto e venduto ed il volume necessario ad ottenere il pareggio economico si

può definire:

- margine di sicurezza, valore positivo (contrazione massima che può subire il volume di produzione/vendita prima di

entrare nell'area delle perdite);

- margine di deficit, valore negativo (espansione del fatturato necessaria per ottenere il pareggio tra ricavi e costi

complessivi).

Dalla posizione del punto di pareggio si può evincere il grado di potenzialità economico-strutturale dell'azienda. Il punto

di pareggio delimita, infatti, l'ampiezza dimensionale dell'area delle perdite e dei profitti:

- se si muove verso sinistra, migliora la potenzialità economico-strutturale in quanto si amplia l'area dei profitti, questo

può essere dovuto a una diminuzione dei costi o un aumento dei ricavi;

- se si muove verso destra, cioè si avvicina al punto di massimo sfruttamento degli impianti, risulta minore la

potenzialità economico-strutturale dell'azienda, che corre il rischio di trovarsi immediatamente nell'area delle perdite;

questo può essere dovuto a un incremento dei costi o una diminuzione dei ricavi.

Al punto di pareggio è legato il concetto di leva operativa intesa come il rapporto tra la

variazione percentuale del

reddito operativo e quella delle unità vendute. Essa può essere definita come il grado in cui vengono sfruttati i costi fissi

nell'attività operativa.

Un'azienda che ha un'elevata proporzione di costi fissi rispetto ai costi totali e ai ricavi ha un'alta leva operativa perché,

al crescere della quantità prodotta, vede crescere più rapidamente il suo reddito operativo rispetto ad un'altra azienda con

una leva operativa più bassa. Il concetto di leva operativa si collega quindi alla struttura dei costi e misura le

conseguenze di un migliore sfruttamento dei costi fissi sul risultato operativo aziendale.

BEP ANALITICO. Il punto di pareggio può essere determinato, oltre che graficamente, anche in via analitica.

La linea dei ricavi è espressa da un'equazione del tipo $R = y$

R = ricavi; y = volume produttivo o di vendita

(nell'ipotesi di una perfetta uguaglianza tra valore del volume di produzione e di vendita e valore dei ricavi)

La linea dei costi complessivi può essere espressa da un'equazione del tipo $C = ay + k$

C = costo complessivo; a = coefficiente angolare della linea dei costi variabili (rapporto tra i costi variabili totali e ricavi

complessivi); k = costi fissi.

Per avere il punto di equilibrio è necessario che i ricavi siano uguali ai costi cioè $y = ay + k$ da cui

Analiticamente il volume di produzione o di vendita, corrisponde al punto di equilibrio espresso in volume monetario di

produzione e di vendita, il quale è dato dal rapporto tra i costi fissi e la differenza tra i ricavi unitari ed il coefficiente di

variabilità dei costi variabili. Tale differenza $(1 - a)$ è denominata "margine di contribuzione" ed indica in quale misura i

ricavi di vendita, sottratti i costi variabili, contribuiscono alla copertura dei costi fissi prima dell'ottenimento del

pareggio economico.

Metodo per produzioni omogenee. Nell'ipotesi di produzioni omogenee la determinazione di tale punto si ottiene sulla

base di valori totali, partendo dalla "equazione del profitto".

Questa si ottiene ponendo i ricavi complessivi pari ai costi fissi complessivi, più il profitto lucrato, cioè:

$$RQx = Cf + CvQx + PQx$$

Qx = volume di produzione o di vendita; R = ricavo per unità di prodotto; Cf = costi fissi complessivi; Cv = costi

variabili per unità di prodotto; P = profitto per unità di prodotto.

Il punto di pareggio si ha quando i profitti sono uguali a zero ($PQx = 0$), quindi $RQx = Cf + CvQx$

da cui si ottiene

Qx esprime il volume di produzione o di vendita, misurato questa volta in termini di unità di prodotto, al quale

corrisponde il punto di pareggio.

Le tecniche di programmazione e controllo delle scorte. La logistica è un'area della gestione che assume una particolare

rilevanza in termini strategici ed economici e al cui interno si collocano in posizione preminente i problemi di

magazzino.

Tra le tecniche di flow control si distinguono:

- il Material Requirement Planning (MRP), che si basa sul concetto di far coincidere le scorte con i fabbisogni di breve

periodo, in modo da ridurre al minimo l'accumulo di giacenze;

- il just-in-time, che propone la minimizzazione dei livelli di giacenza del ciclo produttivo per generare vantaggi

economici (risparmi di costo) consistenti ad eliminare il rischio connesso all'immobilizzo (deterioramento e

obsolescenza dei materiali in scorta). Questo sistema crea grandi rischi per il produttore.

Nella gestione delle scorte di materie rientrano i problemi di determinazione del quanto e quando ordinare le materie di

base, i semilavorati o i componenti da impiegare nella produzione.

Le tecniche più note collegate allo stock control sono:

- scorte separate (tecnica a quota fissa), si determina il quanto ordinare in funzione di un certo livello di scorta;
- ciclo di ordinazione (tecnica a tempo fisso), si determina il quando ordinare a condizionare della quantità da ordinare

di volta in volta.

La tecnica delle scorte separate si fonda sul riapprovvigionamento per quantità costanti quando la scorta raggiunge un

predeterminato valore minimo (livello di riordino), mentre quella del ciclo di ordinazione si basa

sull'approvvigionamento alla fine di ciascun ciclo per quantità variabili in rapporto alle scorte presenti in magazzino.

Nel metodo delle scorte separate, il primo problema da risolvere è la determinazione del livello di riordino, cioè della

quantità da raggiungere per far partire la procedura di riapprovvigionamento. Il livello di riordino dipende

dall'assorbimento e dal tempo guida (lead time), cioè dal periodo occorrente per poter utilizzare la merce ordinata. Il lead

time deriva dalla somma di tre tempi:

- il tempo necessario per emettere l'ordine (avvio della procedura amministrativa, consultazione fornitori, autorizzazione all'acquisto, emissione dell'ordine);
- il tempo necessario per l'arrivo della merce;
- il tempo necessario per la messa a disposizione della merce (atti di ricevimento, controllo, assunzione in carico e consegna).

Il livello di riordino è calcolato moltiplicando le unità di tempo necessarie per l'approvvigionamento (giorni, settimane)

per il consumo nell'unità di tempo.

Una volta determinato il livello di riordino è necessario determinare la quantità da ordinare di volta in volta. Il calcolo

del lotto economico d'acquisto ha come obiettivo la ricerca della quantità ottimale da riacquistare nel tempo. Per

quantità ottimale si intende il lotto che consente di minimizzare il costo complessivo di gestione della scorta. Questo

costo è dato dalla somma di due costi parziali, cioè dal:

- costo di mantenimento o di possesso della scorta, che comprende:

- l'interesse sui capitali immobilizzati;
- il costo di funzionamento del magazzino;
- l'ammontare delle perdite per sprechi, deterioramenti ed eventuali furti;
- l'eventuale incidenza delle spese di trasporto fra i magazzini;
- il costo dell'obsolescenza;

- costo di ordinazione o di ricostituzione della scorta, che comprende:

- il costo di funzionamento dei servizi di acquisto;
- le spese di comunicazione,
- le spese di trasferta degli agenti di acquisto;
- il costo di ricevimento, controllo e analisi dei materiali.

I due costi sono esprimibili in termini analitici e grafici. Il costo complessivo sarà così esprimibile:

F = fabbisogno complessivo di merce nell'unità di tempo; Q = quantità da acquistare di volta in volta (lotto economico di

acquisto); a = costo di acquisto di un'unità di merce; c = costo unitario di conservazione (espresso in percentuale del

valore medio della giacenza); C_t = costo complessivo; C_m = costo di mantenimento; C_o = costo di ordinazione; K =

costo di un'ordinazione.

I due costi parziali variano in modo contrapposto al variare della

quantità acquistata:

- il costo di ordinazione è rappresentabile graficamente con un'iperbole equilatera che ha per asintoti gli assi cartesiani, decresce all'aumentare della quantità ordinata.
- il costo di mantenimento è esprimibile con una retta uscente dall'origine degli assi, aumenta al crescere della quantità ordinata.

Il lotto economico di acquisto corrisponde alla quantità per cui si eguagliano i costi parziali.

Si ha: $C_m = C_o$

cioè da cui si ottiene

Il problema della ricostituzione delle giacenze si pone allo stesso modo per l'adozione del metodo del ciclo di

ordinazione. In questo caso si parlerà di scorta ottimale e non di lotto economico di acquisto, poiché la quantità

acquistata varia di volta in volta, mentre rimane ferma la quantità massima da tenere in stock all'inizio di ogni periodo.

Questa quantità è il risultato della somma di tre componenti:

- l'assorbimento previsto durante l'intero periodo;
- l'assorbimento previsto nel tempo guida;
- la scorta di sicurezza.

Nelle imprese si hanno molti prodotti da tenere in scorta, parecchi dei quali però di valore esiguo rispetto al valore

globale del magazzino. In questo caso la gestione delle giacenze è attuata in modo selettivo, adottando metodi raffinati

per i materiali più costosi e procedure più semplici per gli altri.

Questa tecnica è nota come modello ABC, cioè si dividono gli articoli in tre classi:

- nella classe A, i materiali che pesano di più sul valore complessivo delle scorte e che richiedono un controllo assiduo

e penetrante;

- nella classe B, gli articoli che necessitano di un controllo periodico pur incidendo di meno;

- nella classe C, quelli che possono essere gestiti con procedure più semplici.

La gestione delle scorte di prodotti finiti. La carenza di scorte prodotti può far perdere l'occasione di vendita e incidere

in modo negativo sul volume di affari. Questo accade quando il cliente non è disposto ad attendere per ricevere il

prodotto e quindi si orienta verso i prodotti della concorrenza. Il tempo di attesa è tanto più dilatabile quanto più è

svilupata la brand-loyalty (fedeltà nella marca) nel potenziale acquirente.

I rischi collegati all'accumulo in magazzino di scorte prodotti derivano dalla possibile deperibilità fisica o tecnica del

prodotto e dall'eventualità che questo rimanga invenduto.

I costi di immobilizzo sono più alti rispetto a quelli dei materiali, questo è dovuto ai maggiori oneri di custodia e al

valore più elevato del bene detenuto in stock.

Per le scorte di prodotti lo sforzo è di lavorare il più possibile su commessa.

La misurazione dell'efficienza della gestione delle scorte e del magazzino. I controlli possono riferirsi al magazzino

(come servizio autonomo nell'organizzazione) e all'oggetto della loro gestione (cioè alle scorte necessarie per

l'alimentazione dei processi di produzione e di scambio).

L'indice che consente di operare delle valutazioni di efficienza sulle scorte è il tasso di rotazione, che è dato dal rapporto

fra il materiale uscito dal magazzino in una certa unità di tempo e la giacenza media presente in magazzino nella stessa

unità di tempo.

I_r = indice di rotazione; U_t = uscita di materiali nel tempo "t"; G_m = giacenza media nel tempo "t".

La giacenza media si calcola aggiungendo alla rimanenza iniziale, la giacenza alla fine di ciascun periodo di tempo,

ottenute dalla differenza tra la giacenza ad inizio di periodo più le entrate e meno le uscite di materiali in ogni periodo

considerato.

Il calcolo del tasso di rotazione può essere riferito a intervalli di tempo di diversa ampiezza (mese, settimana, trimestre,

ecc.) a seconda delle esigenze aziendali.

Il calcolo del tasso di rotazione assume importanza nel caso dei prodotti finiti, perché consente di valutare la velocità di

assorbimento dei vari articoli posti sul mercato.

L'obiettivo da raggiungere è quello di garantire la sopravvivenza dell'impresa, conoscere quali sono gli aspetti di

debolezza e misurarne la variabilità nel tempo.

CAPITOLO 20: LE TECNICHE DI VALUTAZIONE DELL'EFFICIENZA AZIENDALE

La valutazione dell'efficienza consente di valutare lo stato di salute dell'impresa nel suo complesso o in rapporto a parti

significative della sua struttura. All'imprenditore o manager interessa conoscere il rendimento dei vari fattori produttivi

sotto il profilo della redditività, economicità e produttività.

La valutazione dell'efficienza è un classico controllo di tipo susseguente, che si accompagna alla rilevazione dei risultati

conseguiti in un certo periodo.

Il concetto di efficienza non è facilmente misurabile perché è difficile trovare un valore o un indice che sia veramente

rappresentativo del risultato della gestione aziendale.

Il reddito di esercizio, in linea teorica, dovrebbe misurare il successo delle operazioni svolte nell'anno.

$\text{Reddito di esercizio} = \text{ricavi di esercizio} - \text{costi di esercizio}$

Questo è un valore residuale di natura contabile, funzione delle politiche di bilancio e condizionato dalle scelte passate e

dalle prospettive di gestione.

Dunque, per la valutazione dell'efficienza aziendale sono maggiormente significativi: il cash-flow e il reddito operativo.

CASH FLOW (flusso di cassa): rappresenta la quantità di risorse finanziarie generate nell'esercizio. È pari all'utile netto

prodotto dalla gestione più il complesso di costi, caricati sempre all'esercizio, ma non seguiti da uscite di cassa. Il cashflow si divide in:

- cash-flow finanziario, cioè la sommatoria dell'utile netto di esercizio e delle quote di ammortamento e

accantonamento al netto degli usi;

- cash-flow reddituale, cioè la sommatoria dell'utile netto di esercizio e delle quote di ammortamento al netto degli usi.

Il cash-flow rappresenta, dunque, una misura dell'autofinanziamento aziendale ed quindi è considerato espressivo del

risultato della gestione.

In ogni impresa si possono separare quattro tipi di attività gestionale:

- gestione tipica o caratteristica, costituita da tutte le operazioni destinate a raggiungere l'obiettivo fondamentale per

cui l'impresa stessa è stata creata;

- gestione finanziaria, rappresentata dalle operazioni di reperimento e d'impiego dei fondi occorrenti o prodotti

dall'attività aziendale;

- gestione patrimoniale (o accessoria), costituita dall'amministrazione dei beni non strumentali per l'esercizio della

gestione tipica;

- gestione straordinaria, riguarda gli eventi imprevedibili, nel loro verificarsi o nella misura degli effetti prodotti,

destinati ad alterare la situazione reddituale e patrimoniale dell'impresa (esempio: sopravvenienze, insussistenze,

plusvalenze, minusvalenze).

Ciascun tipo di gestione è destinato a produrre dei risultati e, nel loro complesso, questi andranno a comporre il risultato

globale dell'attività aziendale.

Il valore più significativo è il risultato collegato alla gestione operativa, cioè quello relativo

all'attività tipica o propria

dell'impresa. È quindi molto importante determinare quanta parte del risultato di esercizio scaturisca dalla gestione

caratteristica e quanta dalla gestione finanziaria, straordinaria e accessoria.

REDDITO OPERATIVO: rappresenta il risultato della gestione caratteristica dell'impresa ed è uguale alla differenza tra

ricavi e costi dell'attività tipica aziendale. Esso non comprende né il saldo delle partite straordinarie e patrimoniali né

quello finanziario ed è sempre determinato al lordo degli oneri fiscali.

La maggiore significatività del cash-flow rispetto al reddito deriva dal fatto che spesso, mediante la dilatazione o la

compressione delle politiche di ammortamento e di accantonamento, si determina il risultato di esercizio.

La valutazione dell'efficienza organizzativa e commerciale. Il management ha interesse ad approfondire le analisi, in

modo da tener sotto controllo:

- 1) l'efficienza organizzativa, che si riflette sul livello di produttività del lavoro aziendale;
- 2) l'efficienza economica, che si traduce in un equilibrato rapporto strutturale fra costi e ricavi;
- 3) l'efficienza di mercato, che si concreta nel miglioramento della posizione dell'azienda nei confronti della

concorrenza e nell'ampliamento delle opportunità di ricavo.

1) Efficienza organizzativa. Riguarda la struttura, le procedure e gli uomini impegnati nel sistema aziendale. La

valutazione di questo tipo di efficienza va condotta mediante la misurazione del rendimento del personale e per mezzo di

appropriate analisi organizzative:

- il rendimento del personale è valutato sulla base di indici quantitativi e qualitativi, di cui il più importante è l'indice

di produttività, che si costruisce confrontando il risultato conseguito e lo sforzo sostenuto. La produttività è un indice

quantitativo di rendimento, che non rivela nulla sulla qualità delle prestazioni rese;

- l'efficienza relativa alla struttura e alle procedure di lavoro, non è misurabile mediante indici quantitativi e

qualitativi, ma bisogna condurre analisi complesse attraverso interviste ai responsabili dei servizi o delle divisioni

amministrative, valutazione delle mansioni, ricostruzione delle procedure mediante diagrammi di flusso, ecc. Queste

analisi richiedono l'impiego di specialisti in organizzazione aziendale.

2) Efficienza economica. Può essere misurata mediante tre parametri fondamentali: costi, ricavi e reddito. Due sono i

tipi di indici quantitativi più frequentemente utilizzati:

- indici di economicità, esprimono il rapporto tra costi e ricavi aziendali e consentono di valutare la situazione di

equilibrio o di squilibrio esistente nel conto economico dell'azienda;

- indici di redditività, costruiti ponendo al numeratore grandezze espressive del reddito lucrato dall'impresa nelle sue

varie configurazioni (reddito operativo, reddito ante imposte, reddito netto) e al denominatore valori rappresentativi del

capitale a vario titolo impiegato nell'impresa (capitale investito, capitale proprio, ecc.).

3) Efficienza di mercato. Questo indice, che fornisce valutazioni sintetiche meglio di ogni altro, è rappresentato dalla

quota di mercato, cioè dal rapporto tra le vendite aziendali e le vendite complessivamente effettuate nel particolare

mercato.

I quozienti di bilancio (ratio). Mediante l'analisi del bilancio di esercizio è possibile costruire vari rapporti tra le poste

dello stato patrimoniale e/o del conto economico (che prendono la denominazione di ratio) adatti a rivelare situazioni ed

andamenti della gestione nel tempo.

I ratio sono uno strumento di interpretazione del bilancio di esercizio e costituiscono una base per le valutazioni

prospettiche della situazione patrimoniale, finanziaria ed economica di un'azienda.

Lo scopo dei ratio è di valutare l'andamento della redditività e dell'economicità dell'attività aziendale. La possibilità di

comparare i ratio nel tempo e nello spazio fornisce delle indicazioni utili per individuare i punti di forza e di debolezza

dell'impresa e per avviare gli eventuali interventi di correzione.

Redditività. Si calcola rapportando valori espressivi del reddito aziendale a misura del capitale impiegato.

ROI (return on investment): facendo ricorso al ROI si valuta la redditività della gestione operativa. Il ROI si costruisce

mettendo a rapporto il reddito operativo e il capitale investito nella gestione caratteristica.

Il ROI rappresenta la redditività della gestione caratteristica, che dovrebbe essere almeno uguale al tasso corrente

rappresentativo del costo medio del denaro.

ROS (return on sale): la redditività della gestione caratteristica è misurata in relazione al volume delle vendite. L'indice

ROS si costruisce mettendo a rapporto l'utile operativo e il volume dei ricavi di vendita. Esso misura il margine

operativo su ciascuna unità monetaria ed è utile per valutare l'efficienza di segmenti diversi di vendita.

Attraverso il ROS è possibile scomporre il ROI nel prodotto tra il ROS stesso e il tasso di rigiro del capitale (turnover =

ricavi di vendita/capitale investito).

Il tasso di rigiro del capitale è un indicatore di

efficienza in quanto esprime la capacità del capitale

investito di trasformarsi in ricavi di vendita.

ROS TURNOVER: la scomposizione del ROI consente di valutare se le variazioni di tale indice sono dovute ad una

modificazione del tasso di redditività sul venduto oppure ad un mutamento del tasso di rigiro del capitale (turnover) e

lega le due grandezze fondamentali di questi rapporti alla relative voci di bilancio.

ROE (return on equity): esprime la redditività dei mezzi propri e si calcola rapportando l'utile netto d'esercizio al

patrimonio netto dell'impresa.

Il ROE dovrebbe essere almeno pari al tasso free risk (tasso di rendimento dei titoli di debito pubblico a breve scadenza)

maggiorato per il premio del rischio, in considerazione del livello di rischio operativo e finanziario che si assume

l'imprenditore.

Il ROE si lega al concetto di costo opportunità del capitale, ovvero del rendimento massimo ottenibile da un altro

investimento contrassegnato dal medesimo profilo di rischio e al quale l'imprenditore rinuncia per investire nell'impresa.

Per evidenziare meglio il contributo dei diversi aspetti gestionali alla determinazione della redditività del capitale

proprio, è possibile scomporre anche il ROE in più rapporti relativi alla gestione operativa e extra-operativa.

Il ritorno del capitale proprio è funzione della redditività netta della gestione tipica e non tipica.

Economicità. Un secondo gruppo di ratio è quello che misura l'economicità della gestione, cioè il rapporto tra i ricavi e i

costi di gestione.

L'indice di economicità in senso tradizionale (costi su ricavi) va costruito per l'intera impresa ed esprime l'andamento

dell'economicità della gestione nel suo complesso.

I principali indici parziali di economicità pongono a raffronto i costi di lavoro, delle materie impiegate, di ammortamento

e gli oneri finanziari rispetto ai ricavi o ai costi totali.

Gli indici di valutazione della situazione finanziaria. L'ultimo gruppo di indici comprende gli indici che consentono di

valutare la situazione finanziaria dell'impresa. Gli aspetti da misurare riguardano la

solvibilità, la solidità patrimoniale e

la liquidità.

Margine di struttura: è un indicatore di particolare valore, ma non è un ratio. Questo è un valore differenziale, perché è

dato dalla differenza tra i mezzi propri aziendali e gli impieghi (o immobilizzazioni) fissi.

Quest'indice se positivo rivela un'eccedenza delle fonti di finanziamento non soggette ad obblighi di rimborso, nei

confronti del capitale investito in impieghi fissi (cioè misura il grado di solvibilità aziendale); se negativo indica

l'attitudine dell'impresa a modificare e riconvertire l'apparato produttivo per carenza di fonti finanziarie specifiche.

Indice di solidità patrimoniale: è espresso dal rapporto tra il capitale netto e il totale dei debiti a breve, medio e lungo

termine.

Un'impresa si definisce solida quando l'indice di solidità patrimoniale assume un valore almeno pari all'unità, poiché ciò

significa che nell'istante considerato il totale dei mezzi propri è idoneo a far fronte all'indebitamento complessivo.

Grado di consolidamento della debitoria: è il rapporto tra il totale dei debiti a lungo termine ed il totale dei debiti

aziendali. Bisogna osservare che, a parità dell'indebitamento globale, una maggiore incidenza dei debiti a medio-lungo

termine dovrebbe essere vantaggiosa sotto due profili:

- costo del denaro più basso;
- possibilità di programmare il rimborso secondo prestabiliti piani di ammortamento.

Indici di liquidità: è la differenza tra le attività correnti e le passività correnti, intese come valori da cui potranno avere

origine entrate ed uscite monetarie nell'esercizio. Bisogna tener presente che tra le attività correnti si rinvencono tre tipi

di valori, caratterizzati da un diverso grado di liquidità:

- attività liquide (cassa, banche e titoli);
- attività a liquidità differita (crediti a breve);
- attività liquidabili (scorte di magazzino al netto della scorta di sicurezza che è vincolata).

In rapporto a questi differenti tipi di attività correnti, si costruiscono diversi indici di liquidità.

Margine di tesoreria: è importante sorvegliare costantemente questo margine per il controllo della liquidità.

L'analisi del costo di distribuzione. Serve a stimare i margini di contribuzione o i tassi di redditività di prodotti, zone di

vendita, canali di distribuzione, gruppi di clienti.

Il risultato di gestione è dato dalla sommatoria algebrica dei risultati ottenuti dai vari prodotti, nelle varie zone, con i vari

tipi di clientela, cioè un valore complessivo che nasconde il contributo dei singoli prodotti, delle singole aree e dei

singoli gruppi di consumatori. Chi gestisce, quindi, non riesce a conoscere le performance economiche dei differenti

segmenti di vendita.

L'analisi dei costi di distribuzione consente di conoscere i margini attribuibili a ciascun segmento di vendita.

Il costo di distribuzione è il complesso degli oneri che l'impresa sostiene per far defluire le sue produzioni al mercato di

sbocco. Questo costo comprende le spese per la promozione delle vendite, l'esecuzione dei contratti, la distribuzione

fisica dei prodotti, la concessione dei crediti alla clientela, ecc.

L'analisi dei costi di distribuzione può essere sviluppata secondo tre procedure:

- analisi funzionale o per attività specifiche di vendita (promozione, magazzinaggio, esecuzione vendite, trasporto, ecc.);
- analisi oggettiva o per oggetto di spesa (fitti, stipendi, oneri finanziari, ecc.);
- analisi soggettiva o per segmenti di vendita (prodotti, zone, canali, ecc.), ed è quella più

attuata perché consente di

rilevare la redditività dei vari prodotti, delle diverse zone o dei differenti canali adottati dall'impresa.

L'analisi dei rendimenti della rete di vendita. Serve a misurare l'efficienza della rete di vendita (filiali, agenzie, ecc.) e

dei singoli venditori. Si basa sulla costruzione di indici di produttività.

Il rendimento viene valutato sulla base delle quote di vendita, cioè del potenziale assegnato al singolo segmento

organizzativo. Esso è misurato dal rapporto tra il volume di affari (quota effettiva) e quello attribuito in sede di

programmazione dell'attività di vendita (quota assegnata).

Questi indici misurano l'efficienza economica della prestazione, la capacità di sviluppo del mercato, la rischiosità del

venduto, l'abilità a gestire il portafoglio clienti.

Un altro indice è il coefficiente di fedeltà della clientela (retention), misurato dal rapporto tra i clienti rimasti in

portafoglio nel periodo e quelli presenti in portafoglio all'inizio del periodo stesso. Questo indice esprime la capacità di

mantenere la clientela ovvero di evitare che si rivolga alla concorrenza. Il danno prodotto da un cliente perso non si

calcola solo in funzione del volume di affari che si sarebbe potuto realizzare in futuro, ma anche con i costi aggiuntivi

da sostenere per acquisire un nuovo cliente che compensi la perdita di quello vecchio.

L'analisi quali-quantitativa dell'efficienza: la balanced scorecard (scheda di valutazione bilanciata) è un sistema di

rilevazione dell'efficienza aziendale alternativo ai tradizionali strumenti esclusivamente quantitativi, grazie

all'allargamento delle "prospettive" da monitorare per una valutazione complessiva della performance d'impresa.

Si tratta di un insieme bilanciato di indicatori, quantitativi e non quantitativi, legati a fattori critici di successo della

strategia aziendale che, in un sistema integrato, si rinforzano l'un l'altro, nell'obiettivo

comune di indicare le prospettive

future dell'azienda.

Il termine *balanced* suggerisce la necessità di trovare un equilibrio tra i vari fattori di misurazione della performance

aziendale e di fare in modo che essi siano opportunamente ponderati al fine di pervenire alla valutazione dell'efficienza

aziendale nell'ottica del perseguimento di obiettivi di lungo periodo.

I problemi da risolvere nella costruzione della *balanced scorecard* sono quelli di scelta dei parametri di misurazione e di

determinazione degli indici di perequazione, ossia del peso relativo da attribuire ai vari tipi di parametri.

I vari indicatori sono raggruppati solitamente in quattro "prospettive", che rappresentano le dimensioni principali rispetto

alle quali viene creato valore in azienda e che sono destinate a valutare la performance d'impresa:

- la prospettiva economico-finanziaria;
- la prospettiva della soddisfazione del cliente;
- la prospettiva dei processi aziendali;
- la prospettiva dell'apprendimento.

Ciascuna di queste prospettive rappresenta una chiave determinante del successo competitivo. La loro analisi congiunta

permette una valutazione più completa delle performance.

Benchmarking. Con questo termine si definisce l'attività sistematica di controllo della concorrenza mediante il

confronto delle performance realizzate. Lo scopo è di individuare le cause del vantaggio competitivo soprattutto delle

imprese eccellenti, con l'obiettivo di ridurre le distanze e cercare di conseguire gli stessi vantaggi. Con il benchmarking

si estende il controllo dell'efficienza dall'interno all'esterno, in modo da porre sotto osservazione le principali differenze

tra i competitori.